

# **Betydningen av kjønn og nettverk ved styrerekruttering**

**En kvalitativ studie av rekrutteringsprosesser til styrever i  
allmennaksjeselskaper**

**Av Aslak Hetland**  
**Hovedoppgave i sosiologi**  
**Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi**  
**UiO våren 2007**



## **Forord**

Innledningsvis vil jeg takke respondentene for at de tok seg tid til å stille opp på intervjuer i forbindelse med denne oppgaven. Deretter vil jeg takke min familie. Jeg ønsker også å takke Joachim Breunig, Ragnhild Kvålshaugen og Erik Sture Larre for konstruktive kommentarer til undersøkelsen og intervjuguiden. Til slutt ønsker jeg å takke Fredrik Engelstad og Trygve Gulbrandsen for god veiledning.

Fagerborg, april 2007

Aslak Hetland



## Sammendrag

Bakgrunnen for denne oppgaven er lovforslaget om delt kjønnsrepresentasjon i styrene i allmennaksjeselskaper. Formålet med oppgaven er å bidra til større innsikt i hvordan kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer påvirker rekruttering av kvinnelige styremedlemmer.

Kjønn er for denne oppgaven en dimensjon, noe som innebærer at det blir foretatt en sammenligning av kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers bruk av rekrutteringskanaler. Den andre dimensjonen er nettverk. På bakgrunn av tidligere studier av ansettelsesprosesser skilles det mellom formelle rekrutteringskanaler uten personlig kjennskap og uformelle rekrutteringskanaler. De uformelle rekrutteringskanalene blir belyst ved to idealtyper, som sterke og svake relasjoner. Det skilles også mellom direkte relasjoner der valgkomitémedlemmene har personlig kjennskap til styrekandidaten og indirekte relasjoner hvor en felles kjent benyttes som informant ved anbefaling av en styrekandidat.

Empirien er basert på 20 delvis strukturerte intervjuer av valgkomitémedlemmer i allmennaksjeselskaper. Intervjuene ble foretatt våren 2006. Det er foretatt 6 intervjuer av kvinner og 14 av menn. Med utgangspunkt i det innsamlede materialet har det blitt foretatt en temasentrert analyse over bruk av rekrutteringskanaler.

Undersøkelsen viser to ulike rekrutteringsprosesser av styremedlemmer. I den ene prosessen foretar aksjonærene selv nominering av kandidater. I disse prosessene påvirker valgkomitémedlemmene i mindre grad med sine preferanser og rekrutteringskanaler. I den andre prosessen rekrutteres styremedlemmer som er uavhengige av aksjonærene. Disse rekrutteringsprosessene foregår ved valgkomitémedlemmenes bruk av rekrutteringskanaler. Undersøkelsen viser en lav interesse fra aksjonærenes side for nominasjon av styremedlemmer og oppgaven gir et bilde av valgkomitémedlemmer som i stor grad er deltagende i rekrutteringsprosessene.

De individuelle valgkomitémedlemmenes påvirkning på rekrutteringsprosessene blir også forsterket av de rekrutteringskanalene som benyttes. I rekrutteringsprosessene ser valgkomitémedlemmenes svake relasjoner ut til å være en vanlig rekrutteringskanal. Det er i stor grad bekjente fra arbeidsforhold som blir rekruttert til styrene. Formelle rekrutteringskanaler som databaser, formaliserte nettverk eller rekrutteringsbyråer uten personlige kjennskap til styrekandidater blir i liten grad benyttet. Undersøkelsen viser enkelte forskjeller mellom kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers nettverk. Homososiale prosesser ser ut til å være en mekanisme som også påvirker rekrutteringsprosesser med

kvinnelige aktører som beslutningstagere. Dette ser ut til å gi enkelte kvinnelige valgkomitémedlemmer en større bekjentskapskrets av kvinnelige styrekandidater sammenlignet med enkelte mannlige valgkomitémedlemmer.

Materialet viser imidlertid at personlig kjennskap i liten grad er nødvendig mellom styrekandidater og valgkomitémedlemmer. Valgkomitémedlemmer ser ut til å benytte personer i sine nettverk for å få informasjon om styrekandidater de ikke selv kjenner personlig. Oppmerksomhet på forskjeller i nettverk mellom kvinner og menn ser ut til å gi kvinnelige aktører en sentral rolle ved anbefaling av ukjente kvinnelige styrekandidater. Disse personene blir i større grad valgt ut fra valgkomitémedlemmenes sterke nettverk av personer man har tillit til og kjenner godt. Dette ser ut til å begrense antallet kvinnelige informanter i de kvinnelige valgkomitémedlemmenes bekjentskapskrets samtidig ser det ut som personene bidrar til økt informasjon for de mannlige valgkomitémedlemmene som mangler personlig kjennskap til kvinnelige styrekandidater. På denne måten utlignes til en viss grad forskjellene i kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers informasjon om og påvirkning på andelen rekrutterte kvinnelige styremedlemmer i allmennaksjeselskapene.

<b>1. Innledning .....</b>	<b>11</b>
1.1 Tema og bakgrunn .....	11
1.2 Formål og forskningsspørsmål .....	13
1.3 Diskusjon og avgrensing .....	14
1.4 Videre innhold .....	15
<b>2. Kontekstuell ramme .....</b>	<b>17</b>
2.1 Innledning .....	17
2.1.1 Lovgivning om styrets sammensetning og oppgaver .....	17
2.1.2 "Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse" .....	19
2.2 Tidligere forskning .....	22
2.2.1 Eieres påvirkning .....	22
2.2.3 Ledelsens påvirkning .....	23
2.2.4 Tidligere forskning på valgkomiteer .....	25
2.2.5 Oppsummering .....	28
<b>3. Teoretisk ramme .....</b>	<b>31</b>
3.1 Innledning .....	31
3.1.1 Mark Granovetters skille mellom informasjonskanaler .....	31
3.1.2 Betydningen av formelle informasjonskanaler .....	32
3.1.3 Granovetters uformelle informasjonskanaler .....	32
3.1.4 Betydningen av sterke relasjoner .....	33
3.1.5 Betydningen av svake relasjoner .....	34
3.2 Ronald Burts teori om strukturelle hull .....	36
3.2.1 Strukturelle hull .....	36
3.2.2 "Tertius gaudens" .....	38
3.2.3 Tetthet i sosiale nettverk .....	39
3.3 Nan Lins teori om sosial kapital .....	40
3.3.1 Sosial kapital .....	40
3.3.2 Ansettelsesprosesser .....	41
3.4 Herminia Ibarras teori om kjønn og nettverk .....	42
3.4.1 Instrumentelle og ekspressive nettverk .....	42
3.4.2 Relasjoner og kjønnslikhet .....	42
3.4.3 Demografisk sammensetning og nettverk .....	43
3.4.4 Majoritetens og minoritetens påvirkning på relasjoner .....	44
3.5 Oppsummering og anvendelse .....	45
3.5.1 Diskusjon av teoretiske hovedpoeng .....	45
3.5.2 Teoretiske antagelser .....	48
3.5.3 Analytisk rammeverk .....	52
<b>4. Data og metode .....</b>	<b>55</b>
4.1 Innledning .....	55
4.1.1 Metodologisk design .....	55
4.1.2 Utvalg og data .....	56
4.1.3 Intervjusituasjon og forskerrolle .....	58
4.1.4 Analyse .....	60
4.1.5 Etske betraktninger .....	61
4.1.6 Oppsummering .....	61
<b>5. Presentasjon av valgkomiteenes oppgaver .....</b>	<b>63</b>
5.1 Innledning .....	63
5.1.1 Opprettelse av valgkomiteer .....	63

5.1.2 Utnevnelse til valgkomiteer.....	64
5.1.3 Nominasjonsgrunnlag for valgkomitémedlemmer .....	65
5.2 Valgkomiteens oppgaver.....	66
5.2.1 Valgkomiteenes ansvarsområde .....	67
5.2.2 Direkte aksjonærnominerte styrekandidater.....	67
5.2.3 Aksjonærvalgte styrekandidater .....	68
5.2.4 Administrasjonsvalgte styrekandidater .....	69
5.2.5 Uavhengige styrekandidater .....	70
5.2.6 Valgkomitémedlemmenes påvirkning .....	71
5.3 Holdninger til kvotering.....	72
5.3.1 Valgkomitémedlemmenes holdninger til kvotering .....	72
<b>6. Presentasjon av rekrutteringskanaler .....</b>	<b>75</b>
6.1 Innledning .....	75
6.1.1 Arbeidsfordeling.....	75
6.2 Formelle rekrutteringskanaler .....	75
6.2.1 Media.....	76
6.2.2 Databaser .....	77
6.2.3 Rekrutteringsbyråer.....	79
6.2.4 Formaliserte kvinnenettverk.....	80
6.2.5 Direkte henvendelse .....	81
6.3 Uformelle rekrutteringskanaler .....	82
6.3.1 Betydningen av personlige relasjoner .....	82
6.3.3 Direkte relasjoner.....	83
6.3.4 Indirekte relasjoner .....	85
6.3.5 Mannlige valgkomitémedlemmers nettverk.....	86
6.3.6 Mennes oppfatning av kvinners nettverk.....	87
6.3.7 Kvinnelige valgkomitémedlemmers nettverk.....	89
6.3.8 Felles nettverk i valgkomiteene.....	91
<b>7. Presentasjon av rekrutteringsprosesser.....</b>	<b>93</b>
7.1 Innledning .....	93
7.1.1 Gjenvalg .....	93
7.1.2 Rekruttering av mannlige styremedlemmer .....	93
7.1.3 Rekruttering av kvinnelige styremedlemmer .....	96
7.1.4 Resultat.....	99
<b>8. Analyse .....</b>	<b>101</b>
8.1 Innledning .....	101
8.2 Aksjonærenes, ledelsens og valgkomiteenes påvirkning.....	101
8.2.1 Valgkomiteenes opprettelse.....	101
8.2.2 Påvirkning fra aksjonærer .....	102
8.2.3 Ledelsens påvirkning .....	104
8.2.4 Valgkomitémedlemmenes påvirkning .....	104
8.3 Valgkomitémedlemmenes bruk av formelle rekrutteringskanaler .....	105
8.3.1 Analyse av formelle rekrutteringskanaler .....	105
8.3.2 Sammenligning av valgkomitémedlemmene .....	108
8.4 Analyse av direkte relasjoner .....	109
8.4.1 Betydningen av direkte relasjoner .....	109
8.4.2 Sammenligning av valgkomitémedlemmene .....	111
8.5 Valgkomitémedlemmenes bruk av indirekte relasjoner .....	114
8.5.1 Informanter og tredjeparter .....	114
8.5.2 Relasjoner til tredjeparter og informanter .....	115



8.5.3 Sammenligning av valgkomitémedlemmene .....	117
8.6 Avslutning .....	119
8.6.1 Teoretiske perspektiver .....	119
8.6.2 Avsluttende kommentar .....	122
<b>Litteraturliste: .....</b>	<b>125</b>
<b>Vedlegg: .....</b>	<b>131</b>



# 1. Innledning

## 1.1 Tema og bakgrunn

Nå har jeg i mange år hørt fra næringslivet at de er positive til målet om kvinnerepresentasjon, men det skjer jo ingenting. De kommer ikke i mål. Skal vi vente i hundre år? (Karita Bekkemellem, Dagbladet 09.12.05)

Tema for oppgaven er rekruttering av aksjonærnominerte styremedlemmer til norske allmennaksjeselskaper.<sup>1</sup> Dette området har blitt viet mye oppmerksomhet de siste årene da flere regjeringer har varslet tiltak for å øke andelen kvinner i allmennaksjeselskapenes styrever. Bondevik 1-regjeringen sendte i 1999 et forslag om lovpålagt kjønnskvote i virksomhetsstyret til høring. Et revidert forslag til lovreguleringen ble sendt på høring av Stoltenberg-regjeringen i 2001. I mars 2002 annonserte Bondevik 2-regjeringen at den i løpet av 2005 ville lovfeste at styrever i allmennaksjeselskaper skal bestå av minst 40 prosent av begge kjønn. Dersom virksomhetene oppnådde kjønnsmessig balanse innen 1. juli 2005 ville loven ikke tre i kraft. På bakgrunn av dette fremmet regjeringen i juni 2003 et lovforslag som i desember samme år ble vedtatt av Odelstinget. Loven ga de private allmennaksjeselskapene tid frem til utgangen av 2005 med å øke kvinneandelen i styrene til 40 prosent.<sup>2</sup> Dersom denne målsettingen ikke ble oppfylt ville kvotering bli tatt inn i lovgivningen for at målet skulle nås (Econ 2003). Vurderinger av om loven skulle tre i kraft ble gjort på bakgrunn av kjønnsrepresentasjonen 1. juli 2005. En gjennomgang av selskapene viste da rundt 16 prosent kvinneandel i styrene, og at det kun var 68 av de 519 allmennaksjeselskapene som oppfylte kravet (Dagens Næringsliv 19.12.05). Endringen i allmennaksjeloven kom 1. januar 2006 og allmennaksjeselskapene som var etablert ville ha en overgangsperiode på 2 år før sanksjoner ble rettet mot dem. Selskaper som ble etablert etter januar 2006 måtte følge kravene til kjønnsrepresentasjon ved registrering.

I høringsnotatet til lovforslaget blir det hevdet at det ikke er mangel på dyktige og kompetente kvinner som står klare til å påta seg styrever. Det synes heller ikke i høringen å ha kommet fram opplysninger der man mener kompetente kvinnelige styrekandidater blir vanskelig å finne (Ot. prp. nr. 97 2002-2003). Statistikk fra juni 2006 viser en økning av andelen kvinnelige styreverrepresentanter til 21 prosent. På et år har 106 nye kvinner blitt rekruttert til styrene i de 551 norske allmennaksjeselskapene. Dette betyr at 450 kvinnelige styrekandidater fortsatt mangler for å oppfylle kravet om kvinnerepresentasjon (Dagbladet

---

<sup>1</sup> Det skilles mellom styrekandidater som representerer aksjonærer og ansatte. Oppgaven omhandler de aksjonærnominerte kandidatene og nominasjon av ansattrepresentanter følger egne retningslinjer og lovgivning.

<sup>2</sup> Dette ble senere endret til forholdstall som gir en variasjon i prosentandelen i forhold til styrets størrelse. Endringen i allmennaksjeloven beskrives i kapittel 2.

13.6.06). Den beskjedne utviklingen kan tyde på at loven ikke har blitt tatt på alvor eller at det har vært vanskeligere å finne kompetente kvinnelige styremedlemmer enn det departementet antok. For at målet om 40 prosent kvinneandel skal nås innen 1. januar 2008, ser det ut som flere av allmennaksjeselskapene må endre rekrutteringsprosessene for å finne egnede styrekandidater.

Hvordan rekruttering av styremedlemmer foregår har derimot fått liten forskningsmessig oppmerksomhet i Norge (Gulbrandsen 2004: 32). Enkelte tidligere forskningsbidrag hevder at styrekandidater i hovedsak blir rekruttert gjennom daglig leder eller de øvrige styremedlemmenes faglige og personlige relasjoner (Gustavsen 1972, Reve og Grønli 1993, Huse 2003). Det har blitt fokusert på at aktørene i nettverkene er menn. Begrepet ”Gutteklubben Grei” har blitt benyttet på styrene i norske bedrifter. Dette henviser til at styremedlemmer rekrutteres fra et nettverk av menn som kjenner hverandre og som stoler på hverandre (Huse 2004). Det finnes imidlertid lite empirisk belegg for påstandene om bruk av nettverk ved styrekruttering. Antagelsene er ofte illustrert gjennom enkeltteksempler og anekdoter (Huse 2003). Noe av årsaken kan være at dette har vært forholdsvis lukkede prosesser uten innsyn fra forskning (Sjøstrand og Petrelius 2002).

Det siste tiår har det imidlertid kommet en ny organisering av nomineringsarbeidet som er mer formalisert (Sjøstrand og Petrelius 2002). Valgkomiteer har i de største selskapene blitt benyttet ved rekruttering av styremedlemmer og spiller en viktig rolle i å finne fram til og foreslå kandidater for styreverv i bedriftene (Engelstad m. fl. 2003:107). Komiteene har blitt definert som ”et antall personer formelt utnevnt på generalforsamlingen med hovedoppgave å nominere kandidater til styret” (Sjøstrand og Petrelius 2002: 33, min oversettelse).

Komiteenes sammensetning og rekrutteringsprosesser har i liten grad blitt undersøkt i Norge.

Institutt for samfunnsforskning gjorde imidlertid våren 2005 en undersøkelse av sammenhengen mellom bruk av valgkomiteer og styrenes sammensetning i 450 allmennaksjeselskaper. I utvalget var 23 prosent av selskapene registrert med valgkomiteer, og en antagelse var at disse selskapene ville ha en åpnere diskusjon og større bevissthet rundt styresammensetningen med tanke på antall kvinner. Den neste antagelse var at delt kjønnssammensetning i valgkomiteer når man først bruker dette ville ha en positiv virkning på andelen kvinner i selskapenes styrer. Av de selskapene som svarte på undersøkelsen viste det seg at 30 prosent av selskapene uten valgkomité hadde kvinner i styrene, mens det tilsvarende tallet var 72 prosent for selskaper med valgkomité.<sup>3</sup> Når man sammenlignet selskapene i

---

<sup>3</sup> 24 % av selskapene besvarte ikke undersøkelsen.

forhold til kjønns sammensetning i valgkomiteen, finner man at de selskapene som ikke har kvinner i styrene heller ikke har kvinner i valgkomiteene. I alle selskaper der valgkomiteen har kvinnelige medlemmer, med ett eneste unntak, sitter det kvinner i styrene. Det vil si at 97 prosent av selskapene med delt kjønnsrepresentasjon i valgkomiteen også har kvinner i styrene. Dersom valgkomiteene består av kun menn har man kvinner i styrene i 72 prosent av selskapene. Begge antagelsene ser ut dermed ut til å bli bekreftet, og forskerne konkluderer med at selskapene kan øke andelen kvinner i styrer ved å opprette valgkomiteer og ved å få kvinner inn i valgkomiteene (Engelstad og Teigen 2005).

Påstandene fra tidligere forskning er altså at rekruttering av styremedlemmer er en prosess som påvirkes av nettverkene til beslutningstagere, og at det finnes en sammenheng mellom kvinnelige valgkomitémedlemmer og kvinnelige styremedlemmer. Bildet som blir gitt fra den tidligere undersøkelsen er at styrerekruttering preges av de individuelle valgkomitémedlemmenes beslutninger. I høringsnotatet før lovforslaget uttaler imidlertid NHO at kvotering er i strid med grunnleggende prinsipper for aksjonærdemokratiet (Ot. prp. nr. 97 2002-2003). Aksjonærdemokratiet vil si at det blir valgt styremedlemmer der aksjonærene har stemmer i forhold til antall aksjer (Teigen 2002b). NHO uttaler om valg av styremedlemmer at: "Eiere har foretatt investeringer med tilhørende risiko og må selv fritt kunne velge hvem som er best skikket til å ivareta deres interesser" (Teigen 2002b: 87). Styrerekruttering er med andre ord ikke en ordinær ansettelse. Det kan se ut som andre hensyn enn de individuelle valgkomitémedlemmenes preferanser og nettverk også påvirker rekrutteringsprosessene. Dette krever en beskrivelse av valgkomiteenes oppgaver og retningslinjer for å kunne si noe mer om de individuelle valgkomitémedlemmenes påvirkning i rekrutteringsprosessene.

## **1.2 Formål og forskningsspørsmål**

På bakgrunn av tidligere forskningsbidrag er det overordnede formålet i oppgaven å bidra til større innsikt i hvordan individuelle valgkomitémedlemmer påvirker rekruttering av kvinnelige styremedlemmer. Det blir stilt fire spørsmål som oppgaven skal undersøke.

1. Hvordan settes valgkomiteene sammen og hvilken påvirkning har de individuelle valgkomitémedlemmene i rekrutteringsprosessene?
2. Hvilke rekrutteringskanaler benyttes av valgkomitémedlemmer og hvilken betydning har personlige relasjoner ved styrerekruttering?

3. Er det forskjeller mellom kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers tilgang til og bruk av nettverk til kvinnelige styrekandidater og hva kan forklare eventuelle forskjeller?
4. Hvilken betydning har dette for kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers rekruttering av kvinnelige styremedlemmer?

Basert på kvalitative intervjuer av valgkomitémedlemmer vil jeg i denne oppgaven gi en beskrivelse av hvordan valgkomiteene settes sammen, og hvordan aktørene går fram for å finne kvinnelige styrekandidater til allmennaksjeselskapene. Det blir gitt en beskrivelse av valgkomitémedlemmenes forhold til aksjonærer og ledelse, og det diskuteres hvilke muligheter valgkomitémedlemmene har til å påvirke rekrutteringsprosessene. Videre blir det foretatt en sammenligning av mannlige og kvinnelige valgkomitémedlemmers eventuelle forskjeller i bruk av rekrutteringskanaler ovenfor kvinnelige styrekandidater. Fra den teoretiske rammen blir det foretatt en analyse som kan bidra til å forklare forskjeller i aktørenes tilgang til og bruk av nettverk. Underveis diskuteres kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers påvirkning på andelen rekrutterte kvinnelige styremedlemmer til allmennaksjeselskapene.

### ***1.3 Diskusjon og avgrensing***

I enkelte tidligere studier av ansettelsesprosesser har kvalifikasjoner og egenskaper som vektlegges av arbeidsgivere blitt regnet som avgjørende for hvilke arbeidstakere som blir ansatt (Storvik 2002). Tidligere skandinaviske forskningsbidrag på lederansettelser og styrerekruttering har blant annet undersøkt hvilke idealer og preferanser arbeidsgivere har og hvem som skaper disse (Storvik 1999, 2002, Sjøstrand og Petrelius 2002, Holgersson 2003, Karlberg 2003, Stafudd 2003). Flere av disse undersøkelsene har sett på hvordan idealer for ledere eller for styremedlemmer skapes gjennom homososial reproduksjon der menn i rollen som arbeidsgivere gjensker et mannlig ideal ved å foretrekke egne kvalifikasjoner og egenskaper ved ansettelser (jf. Kanter 1993).

I denne oppgaven er jeg imidlertid opptatt av å beskrive hvordan valgkomitémedlemmene kommer fram til styrekandidater etter at utvalgskriteriene er fastsatt. De faglige utvalgskriteriene i rekrutteringsprosessene blir ikke beskrevet i oppgaven. Bakgrunnen for denne avgrensingen er i hovedsak oppgavens begrensede omfang. En annen grunn er at endringen i allmennaksjeloven kan se ut til å ha endret premissene for hvilke utvalgskriterier man har ovenfor styrekandidater. Undersøkelsen ble gjort våren 2006, i

perioden etter at endringen av allmennaksjeloven forelå. Samtidig hadde selskapene en overgangsperiode ut 2007 før endringen skulle tre i kraft med sanksjoner mot selskapene som ikke hadde innfridd kravet. Selv om enkelte selskaper kunne velge å utsette rekruttering av kvinnelige styremedlemmer til generalforsamlingen i 2007, kan endringen i allmennaksjeloven se ut til å ha påvirket rammebetingelsene ved styrerekruttering. En tredje grunn er resultater fra tidligere skandinavisk forskning. Når mannlige og kvinnelige toppledere blir sammenlignet, viser dette liten forskjell mellom de to kategoriens egne idealer for lederrollen (Alvesson og Billing 1997). En norsk undersøkelse av topplederrekruttering til staten viser små forskjeller i kvinnelige og mannlige arbeidsgiveres preferanser og idealer for lederrollen. Undersøkelsen viser også at man ikke kan si at mannlige arbeidsgivere sammenlignet med de kvinnelige arbeidsgiverne skaper et ideal for lederrollen som virker ekskluderende for kvinnelige arbeidstakere (Storvik 2002).

Forskning på ansettelsesprosesser vektlegger også at det er en forskjell mellom de faglige kvalifikasjonene og mindre målbare kvalifikasjoner som definerer hvilke personer som er egnet for en stilling (Teigen 2002a). Å bestemme hvem som er best egnet ved ansettelser er ofte en subjektiv vurdering av kandidaters evner og kvalifikasjoner. Slik Storvik nevner i sin undersøkelse kan det være en forskjell mellom kvinnelige og mannlige aktørers uttalelser om idealer og hvordan man forholder seg til disse idealene (Storvik 2002).

Oppgaven vektlegger derfor å undersøke hvordan de individuelle valgkomitémedlemmene påvirker andelen rekrutterte kvinnelige styrekandidater ved å kartlegge hvordan de går fram for å finne disse.

## **1.4 Videre innhold**

Oppgaven er delt inn i åtte kapitler. Kapittel to gir en beskrivelse av det kontekstuelle rammeverket ved styrerekruttering. Det gis en beskrivelse av enkelte lovtekster og retningslinjer som belyser styrenes og valgkomiteenes oppgaver. I kapittelet blir det også gitt en presentasjon av enkelte tidligere forskningsbidrag. I kapittel tre beskrives teorier som kan bidra til å belyse de individuelle valgkomitémedlemmenes påvirkning på andelen rekrutterte kvinnelige styremedlemmer ved forskjeller i tilgang til og bruk av nettverk. Det neste kapittelet presenterer metodiske forhold knyttet til oppgaven. Her går jeg inn på hvilke metoder som er brukt i forhold til innsamling, presentasjon og analyse av materialet. I kapittelet blir det også gitt en beskrivelse av det empiriske utvalget i oppgaven. I kapitlene fem, seks og syv presenteres det empiriske materialet. I det første kapittelet beskrives respondentenes uttalelser om sammensetningen av valgkomiteer og deres påvirkning på

rekrutteringsprosessene. I kapittel seks gis en presentasjon av respondentenes uttalelser om bruk av rekrutteringskanaler. I det siste empiriske kapittelet beskrives aktørenes uttalelser om egen påvirkning i den siste rekrutteringsprosessen. I kapittel åtte blir det foretatt en analyse av oppgavens samlede empiriske materiale. Valgkomitémedlemmenes påvirkning på andelen rekrutterte kvinnelige styrekandidater blir analysert opp mot det teoretiske rammeverket. Til slutt i kapittelet oppsummeres undersøkelsen.



## 2. Kontekstuell ramme.

### 2.1 Innledning

I dette kapittelet beskrives styrets og valgkomiteenes oppgaver og retningslinjer. I den første delen blir det redegjort for styrets hovedoppgaver med utgangspunkt i lov om allmennaksjeselskaper fra 1997 (Lov 1997-06-13 nr 45, heretter asal). Deretter beskrives retningslinjer for valgkomiteenes sammensetning og arbeid fra ”Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse” (NUES 2005). I den andre delen presenteres tidligere forskning som belyser hvordan aksjonærer, ledelse og valgkomiteer ser ut til å påvirke kjønnsammensetningen i styrene.

#### 2.1.1 Lovgivning om styrets sammensetning og oppgaver

Krav til styret og daglig leder i allmennaksjeselskapene er lovfestet i allmennaksjeloven som ble endret 13. juni 1997 (asal). I allmennaksjeselskaper skal styrene ha minst tre medlemmer. I selskapene der det er bedriftsforsamling skal styret ha minst fem styremedlemmer (asal § 6-1).<sup>4</sup> Styremedlemmene velges av generalforsamlingen (asal § 6-3). Her teller hver aksje en stemme dersom ikke annet er lov- eller vedtektsfestet hos selskapet (asal § 5-4). Gjennom generalforsamlingen utgjør aksjeeierne den øverste myndighet i selskapet (asal § 5-1). Styret regnes som det øverste organet i ledelsen av bedrifter. Over styret står kun aksjonærene (Grønmo og Løyning 2003).

Lovteksten gir retningslinjer som er av direkte betydning ved rekruttering av styremedlemmer. Det er lovfestet at minst halvdelen av styrets medlemmer skal være bosatt her i riket eller er statsborgere i stater som er part av EØS-avtalen (asal § 6-11). Endringen av allmennaksjeloven setter krav om representasjon av begge kjønn i styrene:

Har styret to eller tre medlemmer, skal begge kjønn være representert. Har styret fire eller fem medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst to. Har styret seks til åtte medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst tre. Har styret ni medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst fire, og har styret flere medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst 40 prosent (asal § 6-11).

For valgkomiteene er det enkelte andre paragrafer som også påvirker utvelgelsen av styrekandidater. Paragraf 6-28 omhandler lojalitetsplikten og viser til at styret eller andre som

---

<sup>4</sup> Selskaper med mer enn 200 ansatte skal ha en bedriftsforsamling på 12 medlemmer eller et høyere antall delelig med tre, som fastsettes av generalforsamlingen (asal § 6-35). Unntak fra loven kan avtales mellom selskapet og et flertall av de ansatte eller fagforening som omfatter to tredjedeler av de ansatte (asal § 6-35). De aksjonærvalgte medlemmene av bedriftsforsamlingen velges av generalforsamlingen (asal § 6-35). Det hører under bedriftsforsamling å velge medlemmer til styret og styrets leder (asal § 6-37). Valg til styret skjer gjennom forholdstallsvalg der en person har en stemme (asal § 6-37). I utvalget til oppgaven har ingen av selskapene bedriftsforsamling og denne organiseringen av selskapenes ledende organer blir ikke diskutert videre.

representerer selskapet ikke må foreta noe som er egnet til å gi visse aksjeeiere eller andre en urimelig fordel på andre aksjeeieres eller selskapets bekostning (asal 6-28). Sammen med paragraf 6-27 som omhandler inhabilitet i enkeltsaker skal regelen om lojalitetsplikt forhindre at selskapets interesser tilsidesettes til fordel for egeninteresser. Generelt kan man si at selskapets interesser utgjøres av aksjonærenes ønske om økonomisk gevinst (Haagensen og Lie 2004). Lovteksten skal sikre at styremedlemmene representerer alle aksjonærenes interesser og ikke kun enkeltaksjonærer (Huse 2003).

Det er spesielt kapittel seks i allmennaksjeloven som omhandler styrets funksjoner og forhold til den daglige ledelse. Loven fokuserer i hovedsak på kapitalinteresser og styrets oppgaver blir vurdert fra et eierperspektiv (Huse 2003). Under paragraf 6-12 defineres styrets hovedfunksjon:

Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten. Styret skal fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret skal fastsette retningslinjer for virksomheten. Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll (asal § 6-12).

Allmennaksjeloven påpeker at allmennaksjeselskap skal ha en daglig leder (asal § 6-2) og at den daglige lederen ikke kan velges til styreleder (asal § 6-1). Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig (asal § 6-13). Styret skal også fastsette instruks for den daglige ledelse (asal § 6-13). Skillet mellom den daglige ledelsens og styrets ansvarsområde og oppgaver beskrives under den daglige ledelsens plikter i paragraf 6-14:

Daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt. Den daglige ledelsen omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning. Daglig leder kan ellers avgjøre sak etter fullmakt fra styret i det enkelte tilfelle eller når styrets beslutning ikke kan avventes uten vesentlig ulempe for selskapet. Styret skal snarest underrettes om saken. Daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltning er ordnet på en betryggende måte (asal § 6-14).

Styrets forvaltningsansvar betyr at styrets funksjon er å lede selskapet. Tidligere var forvaltningsansvaret delt mellom leder og styret. Den nye lovteksten medfører i praksis at styret har forvaltningsoppgaven og delegerer den daglige ledelse til lederen (Gulli 2005). Styrets oppgave ut i fra lovteksten er å føre økonomisk kontroll over selskapet både ved organisering av selskapet og i form av budsjetter og retningslinjer for selskapets virksomhet. Styret skal i utgangspunktet ikke legge seg opp i den daglige driften av selskapet dersom dette ikke er av stor betydning eller uvanlig art. Dette vil si at man skiller mellom ledelsen og styrets oppgaver (Huse 2003). En enkel formel for forholdet mellom styret og administrasjon er at styret trekker opp retningslinjene for selskapet. Styret skal behandle saker som angår selskapets forretningsidé, langsiktige mål og strategier. Så er det administrasjonens oppgave å

sette dem ut i livet (Engelstad m. fl. 2003). I lovteksten poengteres styrets tilsynsrolle ovenfor den daglige ledelsen. Styret skal se til at den daglige ledelsen gjør en forsvarlig jobb og kontrollerer ledelsens utførelse av deres beslutninger. Styrets juridiske rolle som det øverste organet i ledelsen av selskaper fremheves i lovteksten ved at det er styrets oppgave å tilsette daglig leder (asal § 6-2). Styret kan kreve daglig leders avgang som det kraftigste sanksjonsmiddelet det har til disposisjon (Engelstad m. fl. 2003).

For valgkomiteen medfører lovteksten at man må vurdere rekrutteringsprosessene i forhold til kjønnsrepresentasjon, statsborgerskap og et minimum av antall styremedlemmer. Samtidig må de vurdere styremedlemmenes interesser i forhold til ledelse og til enkeltaksjonærer. Store finansielle skandaler som Enron og Worldcom i USA, Elf i Frankrike, Parmalat i Italia, Skandia i Sverige og Finanscredit og Sponsor Service i Norge har medført en større oppmerksomhet på rolledelingen mellom aksjeeiere, styret og den daglige ledelsen. ”Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse” er et bidrag som viderefører allmennaksjeloven og gir klarere normative retningslinjer for styrets sammensetning og valgkomiteens rekrutteringsarbeid.

### **2.1.2 ”Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse”**

På grunn av store skandaler i amerikansk og europeisk næringsliv ga Oslo Børs i 2002 ut et sirkulær der de påpekte viktigheten av god ”corporate governance” hos selskapene ved Oslo Børs (Oslo Børs 2002). ”Corporate governance” vil direkte oversatt bety kontroll eller styring over store foretak (Huse 2003). Begrepet peker blant annet på å styrke et eierperspektiv framfor andre interessenthensyn. Prinsippet er at styret skal ha en uavhengighet fra administrasjonen og at styret skal representere likebehandling og ansvarlighet ovenfor eiere. Morten Huse mener et vesentlig punkt er forholdet mellom eierkonstellasjoner. Ulike eiere kan ha forskjellige interesser eller formål med sitt eierskap. En viktig oppgave for styret er å balansere interessene mellom ulike eiergrupperinger (Huse 2003). Denne vektleggingen av begrepet finner vi i sirkulæret fra Oslo Børs. De ønsket å sette fokus på ”corporate governance” for å øke tilliten til de børsnoterte selskapene som investeringsobjekter. I hovedsak ser de på dette som en oppgave hos selskapene ved at de bedrer den finansielle rapporteringen, skaper interne styrings- og kontrollmekanismer og gir relevant og pålitelig kommunikasjon som investorer har tillit til (Oslo Børs 2002).

Både før og etter Oslo Børs sirkulær har det kommet nasjonale forslag for å bedre ”corporate governance”. Blant de første anbefalingene var ”Eierforums 10 bud for godt styrearbeid”, ”Statens ti prinsipper for godt eierskap” og ”Norske Finansanalytikerens

Forenings anbefalte normer for god Corporate Governance i Norge” (Oslo Børs 2002). De forskjellige initiativ og den internasjonale og nasjonale debatten omkring ”corporate governance” fikk Oslo Børs til å sette sammen et panel som skulle utarbeide felles retningslinjer for ”corporate governance”. Desember 2003 ble en foreløpig versjon offentliggjort ved en arbeidsgruppe som representerte ”Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse” (NUES 2005).<sup>5</sup> ”Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse” (”Anbefalingen”) har etter dette blitt oppdatert gjennom kommentarer fra børsnoterte selskaper, andre interessenter og i forhold til lovgivning. For min undersøkelse var den siste oppdaterte utgivelsen fra desember 2005. ”Anbefalingen” retter seg mot børsnoterte selskaper der de ber selskapene følge retningslinjene eller begrunne hvorfor de velger andre løsninger i en årlig redegjørelse. Henstillingen kan forstås som et forholdsvis sterkt signal om at retningslinjene bør følges. ”Anbefalingen” går utover allmennaksjeloven og gir klarere normative retningslinjer for styrets og valgkomiteenes oppgaver og sammensetning. Disse reglene er derimot ikke et lovmessig krav til selskapene.

Ved rekruttering av styremedlemmer er det i ”anbefalingen” punktene om styrets sammensetning og uavhengighet som er av spesiell betydning:

Styret bør sammensettes slik at det kan ivareta aksjonærfellesskapets interesser, og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. Det bør ta hensyn til at styret kan fungere godt som et kollegialt organ (NUES 2005: 23).

Styrets sammensetning utdypes i ”anbefalingen” der et mangfold i kompetanse og en balansert kjønnsrepresentasjon vektlegges. Det setter ikke en øvre grense for antall styreverv, men oppfordrer styremedlemmene selv til å vurdere sin kapasitet til å utføre oppgaven. Styret som et kollegialt organ betyr at man balanserer ulike interesser gjennom personer med vilje og evne til å samarbeide for å fremme verdiskapningen i selskapet:

Styret bør sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser. Minst halvparten av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapets daglige ledelse og vesentlige forretningsforbindelser. Minst to av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapets hovedaksjeeiere. Representanter fra den daglige ledelse bør ikke være medlem av styret (NUES 2005: 23).

---

<sup>5</sup> Ni organisasjoner har etablert ”Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse”. Disse er Aksjonærforeningen i Norge, Den norske Revisorforening, Eierforum, Finansnæringens Hovedorganisasjon, Norske Finansanalytikeres Forening, Norske Pensjonskassers Forening, Næringslivets Hovedorganisasjon, Oslo Børs og Verdipapirfondenes forening. Eierforum består av ABN AMRO Kapitalforvaltning, DnB NOR Kapitalforvaltning, Folketrygdfondet, KLP, Nordea Fondene, Odin Forvaltning, Sparebank 1 Gruppen, Nærings- og handelsdepartementets eierskapsavdeling, Statoil Kapitalforvaltning, Storebrand og Vital Forsikring. Finansnæringens Hovedorganisasjon og Næringslivets Hovedorganisasjon representerer også Næringslivets Aksjemarkedsutvalg hvor de er representert sammen med Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon og Norges Rederiforbund.

Det vektlegges uavhengighet fra den daglige ledelse for å kunne foreta selvstendige vurderinger av ledelsens saksfremlegg og selskapets virksomhet. I selskaper med spredt eierskap er hensikten primært å unngå at den daglige ledelsen blir for dominerende. Av hensyn til minoritetsaksjonærenes interesser foreslår ”anbefalingen” at enkelte styremedlemmers er uavhengige av kontrollerende aksjeeiere. Hensikten er å ivareta aksjonærfellesskapets interesser og beskytte minoritetsaksjonærene i selskaper mot kontrollerende aksjeeiere. Allmennaksjelovens krav til habilitet og lojalitetsplikt blir forsøkt sikret ved retningslinjer for uavhengighet ved sammensetning av styret. ”Anbefalingen” gir denne definisjonen av uavhengighet som gjelder i forhold til ledelse og store enkeltaksjonærer:

Generelt vil et styremedlem kunne defineres som uavhengig når vedkommende ikke har forretningsmessig, familiære eller andre relasjoner som må antas å kunne påvirke vedkommendes vurderinger og beslutninger (NUES 2005: 24).

”Anbefalingens” normative retningslinjer utdyper lovtekstens krav til habilitet og lojalitetsplikt i allmennaksjeloven (asal § 6-27 og § 6-28). Lovene gjelder for det faktiske styrearbeidet der man ikke skal delta eller opptre som individuelle representanter for ulike aksjeeiere, aksjeeiergrupperinger eller andre interessegrupper ved behandlingen av saker eller avgjørelser av spørsmål som kan være skadelidende for selskapets interesser (Haagensen og Lie 2004). I ”anbefalingen” ser det derimot ut som man har vektlagt større bevissthet rundt styremedlemmers relasjoner og operasjonaliserer uavhengighet ved relasjoner som kan påvirke vedkommendes vurderinger og beslutninger.

”Anbefalingen” gir også retningslinjer for valgkomiteenes sammensetning og arbeidsområde. Ordningen med en valgkomité er ikke lovfestet. Det er derimot ”anbefalingens” holdning at selskaper bør ha en valgkomité. Valgkomiteen skal velges av aksjonærene på generalforsamlingen. Ordningen bør vedtektsfestes der det også framkommer hvilke retningslinjer selskapene har for sammensetningen og rekrutteringsarbeidet. ”Anbefalingens” retningslinjer for sammensetningen av valgkomiteene gir et inntrykk av at dette er et organ mellom styret og eiere:

Valgkomiteen bør sammensettes slik at brede aksjeeierinteresser blir representert. Flertallet i valgkomiteen bør være uavhengig av styret og den daglige ledelsen. Minst ett medlem av valgkomiteen bør ikke være medlem av bedriftsforsamlingen, representantskapet eller styret. Maksimalt ett medlem av valgkomiteen bør være styremedlem og bør da ikke stille til gjenvalg. Daglig leder eller andre representanter for den daglige ledelsen bør ikke være medlem av komiteen (NUES 2005: 21).

Sammensetningen av valgkomiteen tar sikte på å balansere prinsippet om uavhengighet og habilitet samtidig som man tar praktiske hensyn til fordelene ved å ha tillitsvalgte eller

personer som kjenner selskapets situasjon. Valgkomiteenes mandat er å foreslå kandidater til bedriftsforsamling og styret samt honorarer for medlemmene av disse organene.

Valgkomiteene skal vurdere behov for endringer i styrets sammensetning ved å ha kontakt med ulike aksjeeiergrupperinger, medlemmer av bedriftsforsamlinger og styre og med den daglige ledelsen (NUES 2005: 21-22).

## **2.2 Tidligere forskning**

I denne delen presenteres enkelte tidligere forskningsbidrag. Studiene tyder på at forholdet mellom eiere, ledelse og valgkomiteer i selskapene har en påvirkning på kjønnsfordelingen i styrene.

### **2.2.1 Eieres påvirkning**

Økonomiske teorier argumenter for at eierne selv bør være styremedlemmer. Teorienes antagelser om interessekonflikter og informasjonsproblemer mellom ledelse og eiere innebærer at eierinteressene sikres dersom aksjonærene selv er styremedlemmer (Huse 2003). Undersøkelser av styresammensetningen i allmennaksjeselskaper i Norge viser at aksjonærer utgjør en stor andel av styremedlemmene (Econ 2003). Av styremedlemmene i undersøkelsen oppgir litt under 35 prosent at de er private aksjonærer i selskapene. Det finnes ingen opplysninger om hvor store disse aksjepostene er, og noen studier tyder på at det kun er symbolske poster (Engelstad m. fl. 2003). Enkelte selskaper har også vedtektsfestet at man som styremedlem bør vise et engasjement ved selv å bli aksjonær (Huse 2003). I hvilken grad dette er store aksjeposter er vanskelig å si, men det kan antas at noen private aksjonærer kun har mindre aksjeposter som erverves i etterkant av styrenominasjonen. Private aksjonærer utgjør en liten del av den totale kapitalen på Oslo Børs (Engelstad m. fl. 2003). Tidligere undersøkelser tyder imidlertid på at de private eierne i norsk næringsliv i stor grad er menn. 70 prosent av de private investorenes verdier på Oslo Børs var i 2003 eid av mannlige aksjonærer (Jensen 2005).

Samtidig uttaler rundt 35 prosent av styremedlemmene i undersøkelsen at deres arbeidsgiver har en relasjon til virksomheten der de har styreverv (Econ 2003). Denne relasjonen oppgis i stor grad å være at arbeidsgiveren har eierinteresser i selskapet.

Undersøkelsen viser også at kvinnelige og mannlige styrekandidater skiller seg fra hverandre når det gjelder ansettelsesforhold hos arbeidsgiver med eierinteresser. I utvalget av kvinner og menn hvor arbeidsgiveren har en relasjon til virksomheten der de har styreverv er det 91 prosent av mennene som uttaler at arbeidsgiveren har eierinteresser i selskapet. Blant kvinnene er det kun 50 prosent som uttaler at ansettelsesforholdet er hos en arbeidsgiver med

eierinteresser i selskapet. Dette illustrerer at menn i større grad enn kvinner ser ut til å være store private aksjonærer eller representerer en arbeidsgiver med eierinteresser i styrene.<sup>6</sup> Mye tyder på at selskaper med eierinteresser nominerer kandidater fra egen toppledelse til styrevervet fordi disse aktørene har en oversikt over selskapets formål med eierposten. Statistisk sett er det menn som besitter stillinger i den operative delen av toppledelsen (Hoel 2004).

Undersøkelsen viser også at styrene kan ha uavhengige medlemmer uten en foretningmessig relasjon til aksjonærene (Econ 2003). Disse styremedlemmene deltar ofte på bakgrunn av en generell styreefaring eller en ekspertise innenfor regnskap, finans eller jus (Engelstad m. fl. 2003). Utenlandske studier viser at kvinner ofte blir rekruttert som eksperter innenfor juss, økonomi eller markedsføring. Menn ble i større grad rekruttert på bakgrunn av en generell næringslivserfaring fra toppledelse i andre selskaper (Hillman, Cannella, Harris 2002).

### **2.2.3 Ledelsens påvirkning**

Interessen for styrerepresentanter kan også komme fra administrasjonen i selskapet. Styrets oppgave er fra lovteksten å forvalte selskapet og føre tilsyn over ledelsen. Tidligere forskning har hevdet det er et skille mellom empiri og den juridiske forståelsen av styrets oppgaver (Mace 1971, Herman 1981, Lorsch og MacIver 1989). Myles L. Mace foretok kvalitative undersøkelser der han kartla styrets utførelse av de juridiske oppgaver i amerikanske selskaper. Han delte styrets arbeidsoppgaver inn i rådgivning ovenfor ledelsen ved etablering av strategier og retningslinjer, kontroll av ledelsens avgjørelser og valg av selskapets daglige leder. Resultatet i undersøkelse var at styret mislykkes i stor grad ved utførelsen av disse oppgavene. En av årsakene var ledelsens kontroll over rekrutteringsprosessene. Med unntak av selskaper der man har en eller flere aksjonærer med en betydelig eierandel vil den faktiske kontrollen ved rekruttering av styremedlemmer ligge hos ledelsen. Mace hevder at den daglige ledelsen i stor grad ønsker styremedlemmer som ikke stiller spørsmål til ledelsens beslutninger eller utfordrer ledelsens avgjørelser. I selskaper med spredt eierskap fant han derfor en større andel internt ansatte styremedlemmer (Mace 1971).

---

<sup>6</sup> Undersøkelsen har et lite utvalg av kvinner. Kun 6 kvinner uttalte at arbeidsgiveren hadde en relasjon til selskapet til selskapet der de sitter i styret. De resterende 13 kvinnelige styremedlemmene hadde enten personlige eierinteresser, var tilknyttet en interesseorganisasjon, et politisk parti eller ingen av de nevnte. Av de 6 arbeidsgivernominerte kvinnelige styremedlemmene uttalte 3 at arbeidsgiveren hadde eierinteresser. Hvordan rekruttering foregår når arbeidsgivere har en relasjon uten eierinteresser kommer ikke fram i undersøkelsen. Undersøkelsen tyder imidlertid på at mennene i større grad blir nominert som styremedlemmer ved at man representerer et selskap med eierinteresser. Av 133 menn var 56 nominerte på bakgrunn av ansettelsesforhold hos arbeidsgiver. Kun 16 prosent av kvinnene i undersøkelsen representerte selskaper med eierinteresser mens det tilsvarende tallet for menn var 42 prosent (Econ 2003).

De fleste daglige ledere i studien ønsket heller ikke at eksterne styremedlemmer ble involvert i deres selskaper. Dette ble opprettholdt ved å vektlegge prestisje og titler som viktig ved rekruttering av styremedlemmer som ikke var internt ansatt i selskapet. Ledere av andre selskaper eller partnere i advokatfirmaer vil være dyktige og kompetente eksterne styrekandidater, men vil i liten grad ha tid og ressurser til å involvere seg som styremedlem i selskapet. På denne måten forble den faktiske kontrollen hos ledelsen. Mace hevder eksterne styremedlemmer ble rekruttert dersom de var kjent som ukontroversielle, vennlige og med forståelse for systemet mellom styremedlemmer og ledelsen (Mace 1971). Enkelte senere amerikanske studier viser en større andel eksternt rekrutterte styremedlemmer. Studiene viser imidlertid hvordan styremedlemmenes avhengighet til ledelsen opprettholdes gjennom informasjonsmangel (Lorsch og MacIver 1989) eller ved relasjonell avhengighet gjennom vennskap og lojalitet til administrasjonen også ved ekstern nominasjon (Herman 1981).

Til tross for færre internt rekrutterte styremedlemmer har det også innen norsk forskning vært bekymring for et mulig ledelseshegemoni.<sup>7</sup> Reve og Grønli hevder at styrer som en form for "old boys network" ikke er et ukjent problem også i Norge. Styremedlemmer kan stå i en avhengighet til ledelsen. At personer kjenner hverandre og er villige til å yte hverandre tjenester kan utgjøre grunnlaget for nominasjon. Reve og Grønli beskriver enkelte styrer som et passivt "sandpåstrøingsorgan" dominert av ledelsen (Reve og Grønli 1993). Morten Huse hevder fra sine undersøkelser at man i enkelte tilfeller sørger for å få inn et styre som vil støtte ledelsens forslag og anbefalinger uten kritiske spørsmål. Han definerer dette som "klansstyrer". Ledelsesdominans har gjort det mulig gjennom kontroll ved utvelgelse av styremedlemmer å skape styrer om til vennlige kameratklubber. Styrrerverv har i enkelte tilfeller blitt utdelt som vennetjenester for å gi inngangsbillett til middager, reiser og tilgang til bedrifiers produkter eller andre ytelser. Disse styrene har som nevnt blitt kategorisert som "Gutteklubben Grei". Det er imidlertid liten kvantitativ forskning som bekrefter teorien om ledelseshegemoniet (Huse 2003).

Bjørn Gustavsens studie fra 1972 er et unntak som ved kvantitativ forskning viser at topplederens nettverk var tildels avgjørende for hvem som skulle rekrutteres til et styre (Gustavsen 1972). Som en del av sin omfattende studie av daglige ledere og styremedlemmer

---

<sup>7</sup> Styrenes sammensetning varierer mellom ulike land på bakgrunn av de ulike interessentenes innflytelse. Eierspredning i store amerikanske selskaper har i stor grad vært høy. Til tross for aksjonærenes rett til å velge medlemmer til styrene har det i praksis medført at aksjonærene godkjenner kandidater som administrasjonen eller styrene har nominert (Gulbrandsen 1999). Styrene i USA var tidligere et internt ledelsesorgan med et flertall av internt ansatte styremedlemmer. Bedriftenes ledelsesgrupper og styret var i stor grad sammenfallende og den daglige lederen var som oftest også styreleder. Dette skiller seg fra den norske styremodellen der man ikke har hatt en tradisjon for rekruttering av internt ansatte styremedlemmer og styret har formelt vært mer uavhengig ledelsen (Huse 2003).



i norske industriforetak på slutten av 60-tallet gjennomførte han en kvantitativ undersøkelse av daglige ledere i 25 foretak. Samtlige av de daglige lederne svarer positivt på at deres syn blir innhentet dersom et nytt styremedlem skal rekrutteres. Styret påvirker den daglige lederens gjennomslagskraft for sitt forslag ved at de vektlegger samarbeid i styret og at de enkelte styremedlemmer kjenner kandidaten som den viktigste faktoren ved styrerekruttering. Dette medfører at styremedlemmer blir valgt dersom de finnes innenfor det felt eller kontaktflate som overlapper den daglige lederens og styrets nettverk. Gustavsen hevder ”hvem som rekrutteres til et styre, primært - eller i hvert fall i stor grad - henger på hvilken nettverkstilhørighet det (styret) - og for så vidt den daglige leder - har” (Gustavsen 1972: 370). Selv om undersøkelsen ikke gir et fullstendig bilde av den daglige lederens påvirkning avslutter Gustavsen med å påpeke at administrasjonen generelt utøver en ikke uvesentlig grad av innflytelse.

Ledelseshegemoniteorien har vært et utgangspunkt som forklarer kvinners ekskludering fra styreverv. Hovedårsaken ser ut til å være manglende nettverk, tillit eller lojalitet til den daglige ledelsen eller andre styremedlemmer. Morten Huse hevder også at kvinner kan inkluderes på grunnlag av ledelsens egeninteresser. ”Tantestyrer” har en begrunnelse ut fra at loven krever at det skal være et styre. Det er et passivt styre der styremedlemmenes kompetanse ikke benyttes. Kvinner kan bli nominert til slike styrer, og Huse hevder disse fungerer som passive styrer gjennom en bevisst holdning hos ledere (Huse 2003). Argumentet for en økt andel kvinner i styrene ser her ut til å være en manglende kvalifikasjon som styremedlem.

#### **2.2.4 Tidligere forskning på valgkomiteer**

Det finnes enkelte nordiske undersøkelser av valgkomiteer. Det ble i 2002 gjort en svensk kartlegging av rekrutteringsprosesser til store børsnoterte selskaper (Sjøstrand og Petrelius 2002). I tillegg ble en oppfølgingsstudie gjort i 2003 da det ble registrert en dobling av kvinnelige styremedlemmer det siste året fra 6.1 % til 11.3 % i selskapsstyrene (Karlberg 2003). Utgangspunktet for undersøkelsene var å få en større forståelse for hvordan styrerekruttering foregår, og belyse om valgkomiteer bidrar til en endring og forbedring av styresammensetningen i forhold til andelen kvinnelige styremedlemmer. I undersøkelsene ble bruk av valgkomiteer analysert i forhold til mer uformelle rekrutteringsprosesser ved en sammenligning av seks selskaper med og uten valgkomité. Begge undersøkelsene baserer seg på 30 lengre kvalitative intervjuer der styreledere, styremedlemmer, medlemmer i

valgkomiteer, eierrepresentanter, direktører og rekrutteringskonsulenter er representert i undersøkelsene (Sjøstrand og Petrelius 2002, Karlberg 2003).

Undersøkelsen fra 2002 viser at valgkomiteer i Sverige kun har vært etablert de siste årene. Det varierer hvordan utnevnelsen av valgkomitémedlemmer foregår. Enkelte selskap gir styrelederen eller en stor aksjonær i oppdrag å samle eierne eller representanter for eiere som sammen utfører nomineringsarbeidet. Andre selskaper har personvalg av alle medlemmene i komiteen på generalforsamlingen. Valgkomiteene består i hovedsak av representanter for de største aksjonærene og styreformannen. Hvem som nomineres til valgkomiteen avhenger av eierbildet i selskapene, og flere av intervjupersonene mener at gruppen av mennesker som deltar i valgkomiteene er identiske med de personer som tidligere foretok rekruttering av styremedlemmer. En endring er derimot flere representanter for institusjonelle eiere som tidligere ikke har hatt noen større innflytelse i disse prosessene (Sjøstrand og Petrelius 2002).

Intervjuobjektene i undersøkelsen mener at nomineringsarbeidet har blitt mer profesjonalisert de siste årene. I dette ligger det at prosessen i mindre utstrekning er styrt av tilfeldigheter og enkeltpersoners ideer, personlige kretser eller spesielle tenkesett. Valgkomiteene har gjort rekrutteringsprosessen mer transparent, men de har ikke medført en endring i rekrutteringsbasen eller utvalgskriteriene. Den absolutt vanligste og viktigste rekrutteringsbasen finnes i medlemmenes nettverk. I undersøkelsen nevnes det at valgkomiteene kan bidra til at styreformenn og andre personer får lytte til aktører utenfor sin nærmeste krets. Det kan se ut som at valgkomiteer kan gi en større rekrutteringsbase uten at rekrutteringsgrunnlaget forandres (Sjøstrand og Petrelius 2002).

To gjennomgående temaer utheves fra intervjuene når det gjelder generelle krav til styremedlemmer. Det ene er kravet til direktørerfaring. Det andre kravet er tillit til styremedlemmets erfaring og kompetanse. Styremedlemmene må kunne stole på hverandres egenskaper og kjenne hverandres omdømme. Mangel på tid og informasjon i styrearbeidet gir usikkerhet når viktige beslutninger skal tas til tross for kvalifiserte kalkyler av ulike slag. Ofte må enkelte styremedlemmer ha tillit til kvalitative og intuitive vurderinger gjort av de andre medlemmene. En seriøs rekrutteringsprosess må ta hensyn til denne spesielle forutsetning ved styrearbeid, og i dette ligger det at populasjonen det kan rekrutteres fra blir ganske begrenset (Sjøstrand og Petrelius 2002:18-19). Noen av intervjuobjektene hevder å ha lister på kompetente og dyktige kvinner som ikke ble anbefalt fordi de var ukjente for de andre medlemmene av valgkomiteen (Sjøstrand og Petrelius 2002: 71).

Hovedkonklusjonen i undersøkelsen er at valgkomiteene ikke har medført store forandringer sammenlignet med mer uformelle prosesser. Spørsmålene de stiller seg i undersøkelsen er om rekruttering av styremedlemmer skjer på en slik måte at det ikke påvirkes spesielt sterkt av formelle komiteer. Det kan skyldes at fenomenet har eksistert i så kort tid at effekten av komiteene ikke vises enda, eller at de personer og nettverk som i dag er representert i rekrutteringsprosessene ikke skiller seg markert fra tidligere:

Man kan spørre seg om det finnes noen i den her sammenhengen som tenker annerledes. En anbefaling skulle da være å sette inn en kvinne i hver valgkomité. Ellers kommer nomineringskomiteene bare å være et representantskap der man kommer med så og så mange stemmer (Uttalelse fra konserndirektør i Sjøstrand og Petrelius 2002: 48, min oversettelse).

I oppfølgingsstudien uttaler hovedvekten av respondentene at det har skjedd en utvikling innenfor styrerekruttering (Karlberg 2003). En økt andel kvinner skyldes debatter i media, påvirkning gjennom forskning og press fra aksjonærene. Dette har motivert de rekrutteringsansvarlige til å anstrenge seg mer for å finne kvalifiserte kvinner. Det er en større bevissthet rundt kvinnelige styrekandidater, men utvalgsriterier, nettverk og rekrutteringsverktøy har ikke blitt påvirket som følge av dette.

Enkelte av respondentene mener at synet på hva styreverv innebærer og dermed kravet om styrets sammensetning og kompetanseprofil er i ferd med å endres. Dette kan knyttes opp til en generell samfunnsutvikling. Karlberg tolker dette som forsiktige tegn på at det innen visse sfærer skjer en utvidelse av rekrutteringsbasen i den forstand at styrekandidater ikke behøver å ha direktør eller toppledererfaring. I hovedsak skyldes økningen i andelen kvinner at flertallet av nomineringsansvarlige har lagt ned mer tid og ressurser på å finne kandidater. I følge respondentene er den avgjørende faktoren nettverk i rekrutteringsarbeidet:

I år har nomineringsansvarlige i betydelig høyere grad anvendt kvinnelige nettverk for å nå kvinnelige kandidater. Disse nettverkene har man nådd på mer eller mindre formell måte (Karlberg 2003: 27, min oversettelse).

Et av undertemaene i de svenske undersøkelsene var å utrede kunnskap om nominerings- eller rekrutteringsarbeid som kunne bidra til å forklare den lave andelen kvinner med styreverv i svenske selskaper. Man ønsket en overrepresentasjon av kvinnelige respondenter i undersøkelsen på grunn av en antagelse om ”kønets röst” (Sjøstrand og Petrelius 2002: 93). Syv av respondentene er kvinner, men det konkretiseres ikke i undersøkelsen hvilken rolle kvinnene har i rekrutteringsprosessene.

Av norske forskningsbidrag på området er en masteroppgave fra BI skrevet i 2005 om valgkomiteers betydning for god ”corporate governance” (Veiteberg, Mollestad og Vardeberg 2005). Det ble foretatt kvalitative intervju av ni respondenter der to var kvinner.

Respondentene er personer med erfaring fra ledelse, styrer, arbeid i valgkomiteer og rekrutteringsbyråer. Den norske undersøkelsen er i større grad enn de svenske opptatt av å undersøke uavhengighet ved rekruttering av styrekandidater. En av påstandene i undersøkelsen er at en uavhengig styresammensetning fremmer god "corporate governance". Opprettelsen av en uavhengig valgkomité kan fremme en styresammensetning med finansiell og psykisk uavhengighet fra eiere og ledelse. Når det gjelder viktigheten av uavhengighet i selskapsstyrene og i valgkomiteene, er respondentene delt i sitt syn. Dette gjelder både hva som menes med uavhengighet og hvor stor del av styret og valgkomiteen som burde være helt uavhengige av eierne: "Intervjuobjektene fremhever viktigheten av sterk eierstyring og eieres suverene rett til å velge egne styremedlemmer" (Veiteberg, Mollestad og Vardeberg 2005:24). I undersøkelsen poengteres det at kvinner i liten grad representerer store aksjonærer og at en vektlegging av eierstyring kan være noe av årsaken bak den lave andelen kvinner i norske selskapsstyrer. Det konkretiseres ikke hvilken rolle de kvinnelige respondentene har i rekrutteringsprosessen eller hvilken påvirkning de har på andelen kvinnelige styrekandidater.

Som nevnt foretok Institutt for Samfunnsforskning våren 2005 en sammenligning av allmennaksjeselskaper med og uten valgkomité. I undersøkelsen finner de en statistisk sammenheng mellom bruk av valgkomiteer og representasjon av kvinner i styrene. De finner også en statistisk sammenheng mellom kvinner i valgkomiteene og kvinner i styrene. Det kommer ikke fram i undersøkelsen om det er de kvinnelige valgkomitémedlemmene som har bidratt til rekruttering av kvinnelige styremedlemmer. Andelen kvinner i styrene blir ikke analysert i undersøkelsen (Engelstad og Teigen 2005).

## **2.2.5 Oppsummering**

Det kontekstuelle rammeverket er sentralt for å forstå de muligheter for påvirkning som valgkomitémedlemmer har i rekrutteringsprosessene. Lovgivningen viser at valgkomiteer ikke står fritt ved nominasjon av styremedlemmer. Styrerekruttering skiller seg fra ansettelsesprosesser ved at styremedlemmer blir valgt av aksjonærene på generalforsamlingen. Nominasjon av styremedlemmer blir gjort av aksjonærene som har flertall av avgitte stemmer (asal § 5-17). Dette vil si at aksjonærer med over halvparten av det totale antallet aksjer står fritt til å nominere egne kandidater til styrene. I praksis hevdes det at liten del av aksjonærer deltar på generalforsamlingen og at en relativt liten andel kapital kan gi forbausende stor makt (Engelstad m. fl. 2003). Selskapenes eiersammensetning kan se ut til å begrense valgkomiteenes muligheter til å påvirke rekrutteringsprosessene.

Det er også et nærliggende spørsmål om valgkomiteene er et ”sandpåstrøingsorgan” for ledelsen ved rekruttering av styrekandidater (jf. Reve og Grønli 1993). ”Election committees” har i lengre tid vært benyttet ved styrerekruttering til amerikanske selskaper. Mace hevder i sin undersøkelse at en valgkomité ikke er en garanti for uavhengighet fra ledelsen ved styrerekruttering. Til tross for en tilsynelatende objektivitet ved identifisering, utvelgelse og nominasjon av kandidater falt avgjørelsen hos den daglige ledelsen (Mace 1971). Herman ser heller ikke en ekstern nominasjonskomité som et stort hinder for intern dominering i utvelgelsesprosessen (Herman 1981). I kapittel fem beskriver jeg hvordan valgkomiteene forholder seg til aksjonærene og ledelsen ved styrerekruttering og hvilken betydning dette har for rekruttering av kvinnelige styrekandidater.



### **3. Teoretisk ramme**

#### **3.1 Innledning**

For å kunne forklare eventuelle forskjeller i valgkomitémedlemmenes påvirkning på andelen rekrutterte kvinnelige styrekandidater benyttes enkelte bidrag fra nettverksteorier og litteraturen om sosial kapital. Den teoretiske gjennomgangen blir delt i fem deler. I den første delen beskrives Mark Granovetters oppdeling av formelle og uformelle informasjonskanaler i ansettelsesprosesser (Granovetter 1973, 1995). Hans skiller uformelle informasjonskanaler i svake og sterke relasjoner og finner en sammenheng mellom svake relasjoner og informasjonsfordeler i ansettelsesprosesser. I den neste delen inkluderes Ronald Burts teori om strukturelle hull (Burt 1992, 2005). Burt beskriver hvordan aktører kan opprettholde sterke relasjoner til personer med strategiske strukturelle posisjoner i sosiale nettverk for å oppnå informasjonsfordeler og kontroll. I den tredje delen beskrives deler av Nan Lins teori om sosial kapital (Lin 2003). Han hevder aktører kan oppnå bedre resultat ved å mobilisere eller bruke sosiale relasjoner til aktører med tilgang til bedre ressurser i ansettelsesprosesser. I den fjerde delen inkluderes en gjennomgang av Herminia Ibarras teoretiske bidrag (Ibarra 1992, 1993, 1997). Hun skiller ulike nettverk etter hvilke motiver som ligger til grunn for relasjonen. Demografiske variabler hos aktører og organisasjoners demografiske oppdeling kan i følge hennes teori påvirke tilgangen til og nytten av svake og sterke relasjoner. I del fem blir de ulike teoretiske bidragene diskutert og et analytisk rammeverk blir beskrevet.

##### **3.1.1 Mark Granovetters skille mellom informasjonskanaler**

Mark Granovetter foretok i 1974 en undersøkelse som beskriver ansettelsesprosesser fra arbeidstakernes side (Granovetter 1995). I studien klassifiseres det tre ulike informasjonskanaler som arbeidstakere benytter i ansettelsesprosessene. Uformelle kanaler er personlige relasjoner som bidrar med informasjon om stillinger uten at den opprinnelige kontakten mellom aktørene hadde dette formålet. Formelle kanaler er stillingsannonser, private byråer og offentlig arbeidsformidling uten personlig kjennskap mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Den tredje informasjonskanalen klassifiseres som direkte henvendelser til arbeidsgivere av arbeidstakerne uten informasjon gjennom bekjentskaper. Marianne Nordli Hansen foretar en lignende oppdeling av informasjonskanaler i sine studier av det norske arbeidsmarkedet, men hun inkluderer også arbeidsgivernes kontakt til arbeidstakere (Hansen 1995, 1997). Arbeidsgivernes rekrutteringskanaler klassifiseres som uformelle dersom det blir

benyttet personlige relasjoner eller som formelle hvis man søker etter arbeidstakere gjennom annonser, arbeidsformidling eller gjennom rådgivere.

### **3.1.2 Betydningen av formelle informasjonskanaler**

Ved å benytte formelle rekrutteringskanaler kan arbeidsgivere få tilgang til informasjon om et større antall arbeidstakere, og informasjon om arbeidstakere som ikke er kjent av arbeidsgivere fra før. Granovetters studie viser imidlertid at formelle rekrutteringskanaler i liten grad benyttes av arbeidsgivere eller arbeidstakere. Når kontakten foretas av arbeidsgivere oppleves informasjonsfordelen ved formelle rekrutteringskanaler som en kostnad i forhold til deres tid og ressurser. Ved ansettelser brukes uformelle rekrutteringskanaler av arbeidsgiverne for å begrense informasjon om arbeidstakere til et antall som er mulig og akseptabelt å foreta videre vurderinger av. I studien ser arbeidsgivere ut til å foretrekke personlig erfaring med arbeidstakere eller kjennskap til arbeidstakeren gjennom personen som formidler informasjonen. For arbeidstakerne hevder Granovetter at de formelle informasjonskanalene kun ble benyttet dersom uformelle kanaler ikke strekker til ved ansettelse (Granovetter 1995).

Flere skandinaviske studier av rekruttering til styreverv og ansettelser til ledende stillinger viser en tilsvarende tendens der formelle rekrutteringskanaler sjelden blir benyttet av arbeidsgivere eller arbeidstakere (Hansen 1995, 1997, Storvik 1999, 2002, Sjøstrand og Petrelius 2002, Econ 2003, Holgersson 2003, Karlberg 2003, Stafsudd 2003). Undersøkelser viser også at stillinger på et høyere nivå i arbeidsmarkedet øker betydningen av uformelle rekrutteringskanaler sammenlignet med ansettelser på et lavere nivå (Boxman, DeGraf og Flap 1991, Granovetter 1995, Hansen 1997). Enkelte forskere hevder at arbeidsgivere på høyere nivåer ikke benytter formelle rekrutteringskanaler fordi rekrutteringskanalene ikke gir relevant informasjon. Stillingene krever ofte egenskaper som er vanskelig å måle ved formelle kriterier. Dette kan for eksempel være egenskaper som bidrar til samhandling og tillit (Hansen 1997). Andre hevder formelle rekrutteringskanaler ikke regnes som legitime for stillinger på et høyere nivå. Arbeidsgiverne ønsker selv å initiere personlig kontakt med arbeidstakere ved ansettelser (Holgersson 2003).

### **3.1.3 Granovetters uformelle informasjonskanaler**

Mark Granovetter klassifiserer personlige relasjoner mellom arbeidstaker og arbeidsgiver som uformelle informasjonskanaler dersom den oppringelige interaksjonen ikke var knyttet opp til den konkrete ansettelsesprosessen (Granovetter 1995). De personlige relasjonene blir av Mark Granovetter oppdelt etter fire empiriske indikatorer som definerer styrken på relasjonene:



[T]he strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy and the reciprocal services which characterize the tie (Granovetter 1973: 1361).

Vekten av de fire kriteriene er ment som et analytisk hjelpemiddel for å kunne skille om relasjoner er tilstede mellom aktører, og om relasjonene er sterke eller svake. Sterke og svake relasjoner vil i følge Mark Granovetter gi ulik nytte eller fordeler for aktører avhengig av situasjonen man befinner seg i.

Betydningen av sterke eller svake relasjoner i ansettelsesprosesser er imidlertid avhengig av hvordan man definerer relasjonene. Mark Granovetter utsatte operasjonaliseringen av relasjonstypene til senere studier, og hans teoretiske definisjon sier lite om hvilke av kriteriene som skal inkluderes (Krackhardt 1992). De fire kriterier er med unntak av tid svært subjektive kriterier og enkelte undersøkelser bruker derfor som mål på relasjonsstyrken når man sist hadde kontakt eller hvor ofte man har kontakt (Granovetter 1995). En annen operasjonalisering har vært å bruke indikatorer på nærhet som et mål på relasjonsstyrken. Aktørene definerer relasjonen på en skala fra fraværende til svært nære eller fortrolige forhold (Wegener 1991, Granovetter 1995). I enkelte studier kombineres aktørenes oppfatning av nærhet med grunnlaget for relasjonen. Slekt eller venner blir definert som sterke relasjoner mens naboer og kollegaer blir definert som svake relasjoner (Lin, Ensel, Vaughn 1981, Granovetter 1995).

### **3.1.4 Betydningen av sterke relasjoner**

Sterke relasjoner skaper muligheter for å opprette tillit mellom aktører. Tid vil skape erfaringer som kan fortelle oss hvordan aktører behandler informasjon. Økt interaksjon skaper mulighet for å utveksle informasjon der konfidensialitet er nødvendig. Følelser skaper en motivasjon for å behandle andre på en positiv måte. Alle disse tre kriteriene er nødvendig for å skape tillit mellom aktører. Tillit kan være nødvendig i relasjoner når en går utenfor rutiner for hvordan avgjørelser blir tatt, og sterke relasjoner vil kunne benyttes for å beskytte seg mot eller redusere usikkerhet. Sterke relasjoner kan også gi aktørene en sterkere motivasjon for å være til hjelp og samtidig som de er lettere tilgjengelige (Krackhardt 1992). Enkelte hevder sterke relasjoner kan ha større betydning enn svake relasjoner i situasjoner der man ønsker å påvirke eller overbevise andre aktører (Ibarra 1993).

Mark Granovetter mener også en fordel ved sterke relasjoner kan være økt tilgjengelighet og motivasjon for å hjelpe andre i ansettelsesprosesser. Disse fordelene er derimot avhengig av at personene i det sterke nettverket kan gi informasjon som bidrar til ansettelser. I Mark Granovetters studie bidro sterke relasjonene med mindre informasjon om

ledige stillinger sammenlignet med arbeidstakernes svake relasjoner. Årsaken er i følge Mark Granovetter at disse relasjonene i større grad knytter sosialt like aktører sammen (Granovetter 1995). Mark Granovetters teori bygger på antagelser fra George Homans studier av små grupper. Homans ser sosial støtte og gjensidig positive følelser som et utgangspunkt for opprettelse av relasjoner. En felles følelse oppstår i følge Homans oftere mellom aktører som er sosialt like hverandre (Homans 1950: 37-40 sitert fra Lin 2003: 39). Dette fører til økt samhandling mellom aktørene og utvikling sterke relasjoner:

The more individuals interact, the more likely they are to share sentiments and the more they engage in collective action. Likewise, the more individuals share sentiments, the more likely they are to interact and to engage in activities (Lin 2003: 39).

Mark Granovetter hevder videre at sterke relasjoner mellom sosialt like aktører øker sannsynligheten for opprettelse av felles relasjoner til tredjeparter. På et makrostrukturelt nivå fører en vektlegging av sterke relasjoner til isolerte grupper av aktører med overlappende relasjoner innenfor gruppen.<sup>8</sup>

### 3.1.5 Betydningen av svake relasjoner

På bakgrunn av det strukturelle resonnementet ved sterke relasjoner hevder Mark Granovetter at svake relasjoner kan gi større informasjonsfordeler enn sterke relasjoner for aktører i ansettelsesprosesser (Granovetter 1995). En informasjonsfordel kan knyttes til hvordan ulike relasjonstyper skaper forskjeller i størrelsen på direkte nettverk. Svake relasjoner krever mindre tid, intimitet og emosjonell intensitet og er av den grunn enklere å opprettholde enn de sterke relasjonene (Granovetter 1973). Gitt at aktører har en viss mengde tid og ressurser til å opprettholde relasjoner vil aktører med svake relasjoner ha muligheter for å opprettholde flere relasjoner enn aktører som kun har sterke relasjoner i sitt personlige nettverk. Den totale

---

<sup>8</sup> Sterke bånd mellom aktørene A, B og C krever mer tid og mer intimitet. Fra et tidsaspekt medfører sterke relasjoner fra A til B og A til C at A og B bruker mer tid sammen og A og C bruker mer tid sammen. Dette øker sannsynligheten for at C og B bruker tid sammen. Dersom C og B i utgangspunktet ikke hadde en relasjon vil en felles sterk relasjon til A sannsynligvis føre dem til samhandling og utvikling av en relasjon. Betydningen av tid ved sterke relasjoner settes i sammenheng med studier av grupper og sosial likhet gjort av Homans, der sterkere relasjoner oppstår mellom personer som er sosialt like hverandre. Dersom C og B har sterke relasjoner til A vil de sannsynligvis ligne A og derfor hverandre. Dette forsterker sannsynligheten for utviklingen av en relasjon mellom C og B. Granovetters begreper som "forbudte triader" og "broer" oppstår på bakgrunn av dette resonnementet. Dersom A og B har en sterk relasjon og A og C har en sterk relasjon vil det ikke være mulig at C og B ikke utvikler en relasjon i en eller annen form. Ser man på triaden mellom A, B og C vil B og C være relatert til hverandre dersom relasjonen mellom A og B er sterk og A og C er sterk. Er relasjonen mellom A og C svak vil ikke forutsetningen for at B og C utvikler en relasjon være tilstede. Den svake relasjonen mellom A og C er den eneste muligheten for at A ville kunne ha relasjonen til C alene. Overlappende kjennskap til grupper av personer knyttet til C og A vil i større grad finne sted dersom relasjonen mellom dem er sterk. Forutsetninger for overlappende relasjoner mellom gruppene vil i mindre grad være tilstede ved svake relasjoner mellom A og C. Relasjoner som knytter grupper av personer sammen defineres som "broer" dersom den er den eneste mulige kanal for informasjon eller påvirkning mellom gruppene og sammenhengen mellom svake relasjoner og muligheten til å være en "bro" gir disse relasjonene en informasjonsfordel framfor sterke relasjoner (Granovetter 1973).

størrelsen på aktørens nettverk og tilgangen til informasjon kan øke i form av antall relasjoner dersom svake relasjoner vektlegges (Ibarra 1993).

En annen informasjonsfordel er knyttet til muligheten for å nå flere aktører gjennom svake relasjoner. Mark Granovetter forestiller seg at det strukturelle bildet av en tilfeldig aktørs personlige relasjoner vil være en gruppe av nære venner der de fleste aktørene har relasjoner til hverandre og til aktøren.<sup>9</sup> Den tilfeldige aktøren vil også ha sosiale relasjoner gjennom bekjente som ikke kjenner hverandre eller aktørens nære venner. Hver av disse vil sannsynligvis ha en egen gruppe av nære venner knyttet sammen gjennom felles relasjoner til hverandre. Aktørens relasjon gjennom bekjente vil kunne knytte grupper av personer sammen som ikke ville hatt kontakt uten denne relasjonen (Granovetter 1983). Enkelte av relasjonene vil kunne være den eneste kontakten mellom ulike grupper av personer i sosiale nettverk. Slike relasjoner defineres som en ”bro”, og i Granovetters teori forutsettes det at disse aldri kan være sterke relasjoner.<sup>10</sup>

I arbeidssøkningsprosesser vil de svake relasjonene, dersom de er ”broer”, kunne overføre informasjon mellom ulike grupper i sosiale nettverk. Muligheten til å nå flere aktører gjennom svake relasjoner ved spredning eller innhenting av informasjon knytter Granovetter sammen med en antagelse om at informasjon eller rykter kun fortelles til et visst antall personer. Dersom en tilfeldig valgt aktør formidler informasjon gjennom sterke relasjoner til noen av sine venner og disse aktørene gjenforteller informasjonen til sine venner igjen er sannsynligheten større for at relasjoner fører til samme personer enn om man benytter svake relasjoner. Fordi informasjonen kun gjenfortelles et visst antall ganger øker sterke relasjoner sannsynligheten for at informasjonen forblir innenfor gruppen. Svake relasjoners mulighet for å være en ”bro” øker sannsynligheten for at informasjonen når nye grupper og nye aktører ved hver gjenfortelling (Granovetter 1973: 1366). Nettverk av direkte svake relasjoner øker sannsynligheten for tilgang til ”broer” og sannsynligheten for å nå et større antall personer ved hver enkelt relasjon. Informasjonsfordelen ved svake relasjoner forsterkes ved at man kan

---

<sup>9</sup> Granovetter benytter begrepet klikker. I nettverksteorier blir dette begrepet benyttet om aktører som er knyttet sammen av relasjoner slik at en enkelt aktør er relatert til alle de andre aktørene innenfor en klikk (Scott 2005). Gruppene av personer som Granovetter referer til der de fleste aktørene har relasjoner til hverandre (Granovetter 1983), er ulike typer av n-klikker der n er den maksimale avstanden i form av indirekte relasjoner innenfor en gruppe dersom alle aktørene skal være knyttet til hverandre. En 1-klikk er grupper med direkte relasjoner mellom alle aktørene. I en 2-klikk vil aktørene være knyttet sammen direkte eller indirekte gjennom en annen aktør i gruppen, en 3-klikk vil være grupper der den maksimale avstanden for at alle aktører er relatert til hverandre er gjennom to aktører, osv...(Scott 2005). I oppgaven benytter jeg begrepet grupper om aktører som er knyttet sammen som ulike n-klikker.

<sup>10</sup> Se fotnote 8.

motta og formidle informasjon, ideer og påvirkning mellom aktører som er i sosial avstand fra en selv.

### **3.2 Ronald Burts teori om strukturelle hull**

Ronald Burt har utformet en kritikk av Granovetters teori om informasjonsfordelen ved svake relasjoner (Burt 1992, 2005). Burts teori beskriver hvordan forskjeller i informasjon for aktører i sosiale nettverk kan skyldes strategiske sterke relasjoner til andre aktører i posisjoner som knytter ulike grupper sammen. Det blir også gitt en beskrivelse av teorier som vektlegger kontaktpersonenes betydning for tilgang til ressurser og tillit ved felles relasjoner innenfor personlige nettverk (Burt 1992, Coleman1994).

#### **3.2.1 Strukturelle hull**

Ronald Burt utdyper Granovetters påstander om informasjonsfordelene ved svake relasjoner i sin teori om strukturelle hull (Burt 1992, 2005). Forskjellen fra Granovetter er at Burt ønsker å forklare hvordan informasjonsfordeler gjennom personlige nettverk kan skapes av aktive strategiske aktører.<sup>11</sup> Generelt øker tilgangen til informasjon for en aktør ved en økning av antallet relasjoner, men den effektive størrelse av et nettverk kan være mindre enn den observerte størrelsen. Relasjoner kan skape kostnader i tid og ressurser for aktører dersom det opprettholdes relasjoner til aktører som gir lik informasjon. Aktører som ønsker å øke informasjonsfordelene i sitt sosiale nettverk bør strukturere sine relasjoner slik at de i størst mulig grad gir ulik informasjon.

For Burt er spørsmålet hvordan aktører kan strukturere relasjoner slik at verdifull informasjon oppnås. Han skiller mellom direkte relasjoner der to aktører har personlig kjennskap til hverandre og indirekte relasjoner der to aktører er relatert gjennom en tredjepart. Burt forestiller seg at en tilfeldig valgt aktør i et sosialt nettverk vil ha relasjoner til isolerte grupper av personer med overlappende relasjoner innenfor gruppene.<sup>12</sup> Aktøren kan opprettholde relasjoner til flere av personene innenfor de isolerte gruppene eller man kan beholde en relasjon til hver gruppe og la denne aktøren opprettholde direkte kontakt til de andre aktørene. Dersom man velger å opprettholde relasjoner til to eller flere personer innenfor en gruppe vil aktørens relasjoner knyttes til personer i gruppen som kan nå indirekte gjennom en av disse relasjonene. Forsøker man å opprettholde en relasjon til en person i hver

---

<sup>11</sup> Burt bruker begrepet "player" i sin teori for å vektlegge at det er aktive aktører (Burt 1992). I oppgaven benyttes aktør eller personer.

<sup>12</sup> Burt benytter begrepet "cluster" som refererer til et område med høy tetthet i en graf. Tettheten kan være en større andel relasjoner mellom analyseenheter eller det kan referere til større likhet mellom analyseenheters attributter (Scott 2005). I oppgaven benyttes grupper om personer innenfor et "cluster" på bakgrunn av økt tetthet i andelen relasjoner mellom personene.

av gruppene vil man kunne oppnå informasjon om gruppens aktører gjennom denne primærkontaktens direkte relasjoner til de andre aktørene. Færre direkte relasjoner til aktører i gruppene vil kunne gi samme informasjon dersom man antar at gruppene er knyttet sammen av overlappende relasjoner og dersom hver person innenfor gruppen har samme informasjon på samme tid (Burt 1992: 15-23).

Burt benytter begrepet redundans om kontakter som er overflødige og gir lik informasjon. Ikke-redundante kontakter er personer som gir aktøren informasjonsfordeler ved at de tilfører ulik informasjon. For aktøren i forrige eksempel vil flere relasjoner til hver av de isolerte gruppene medføre redundante kontakter. Opprettholdes en relasjon til hver gruppe vil disse kontaktene kunne regnes som ikke-redundante sammenlignet med hverandre. I Burts teori er det de ikke-redundante kontaktene som utgjør strukturelle hull i en aktørs nettverk. Ved å strukturere sine direkte relasjoner slik at man unngår redundans oppnår man at kontaktene blir strukturelle hull og at primærkontakten opprettholder indirekte relasjoner til isolerte grupper. Tilgangen til ulik informasjon vil øke ved hver enkelt relasjon. Sammenligner man to aktørers nettverk med lik størrelse i antall relasjoner vil den aktøren med flest ikke-redundante kontakter ha størst informasjonsfordel (Burt 1992: 26-30). Ved å begrense andelen redundante kontakter investerer man i tid og muligheter til å opprette nye primærkontakter til andre grupper av personer: "Repeating this operation for each cluster in the network recovers effort that would otherwise be spent maintaining redundant contacts" (Burt 1992: 21). Den effektive størrelse av et nettverk er for Burt antallet ikke-redundante kontakter og den kritiske avgjørelsen ligger i å velge den riktige personen som primærkontakt.

Burts strukturelle hull baserer seg på Granovetters teori om informasjonsfordelene ved svake relasjoner. De ikke-redundante kontaktene tilsvarer aktørene som knyttes sammen ved "broer" i Granovetters teori. Det kan forventes at en økning i antallet relasjoner hos aktører vil øke antallet strukturelle hull til ulike grupper aktører. Det kan også forventes at andelen svake relasjoner vil øke andelen strukturelle hull. Burt ser denne sammenhengen mellom ikke-redundante kontakter og svake relasjoner som en korrelasjon, men relasjonsstyrken er ikke en årsak til informasjonsfordelene (Burt 1992). Både de redundante og de ikke-redundante kontaktene kan ha ulik relasjonsstyrke. Fordelene ved ikke-redundante kontakter er ikke at de er svake, men at kontaktene er relasjoner i form av strukturelle hull i sosiale nettverk. Granovetter vektla i sin teori sammenhengen mellom broer og svake relasjoner. Burt mener Granovetter mangler de strategiske og kontrollerende fordelene man har ved informasjon gjennom strukturelle hull. Slike kontakter kan skapes og opprettholdes gjennom sterke relasjoner og ikke kun som tilfeldige svake relasjoner:

The task for a strategic player building an efficient-effective network is to focus resources on the maintenance of bridge ties. Otherwise, and this is the correlative substance of the weak tie argument, bridges will fall into their natural state of being weak ties (Burt 1992: 30).

En strategisk aktør vil forsøke å bygge effektive relasjoner ved å opprettholde direkte kontakt med enkelte aktører som utgjør strukturelle hull i aktørens nettverk. Informasjonsfordelene ved strukturelle hull avhenger av at primærkontakten mottar informasjon fra gruppen av aktører og at informasjonen formidles videre: "The probability of having a benefit transmitted to you therefore depends only on the strength of your relationship with a contact in the cluster" (Burt 1992: 25). Burt anser informasjonsoverføring gjennom strukturelle hull som mer sannsynlig dersom relasjonen er sterk. Aktører med store nettverk av sterke relasjoner til personer som utgjør strukturelle hull vil ha de største informasjonsfordelene.

### **3.2.2 "Tertius gaudens"**

Ronald Burts teori bygger videre på arbeidene til den tyske sosiologen Georg Simmel. De aktørene som har relasjoner som utgjør strukturelle hull i sine personlige nettverk har også en fordel i kraft av sin sentrale posisjon. Disse aktørene vil ha tilgang til informasjon og ressurser innenfor en gruppe personer, mens gruppen av personer er avhengig av aktøren for tilgang på informasjon. Denne posisjonen ble av Simmel betegnet som "tertius gaudens" eller "the third who benefits" (Wolff 1964: 154-162). Å inneha posisjonen som "tertius gaudens" innebærer ikke bare en privilegert tilgang til informasjon, men også makt i form av kontroll over hvordan informasjon og ressurser distribueres gjennom nettverket (Burt 1992). Usikkerhet rundt hvilke preferanser som skal dominere situasjoner for beslutningstagere kan gi muligheter for kontroll eller påvirkning for aktører som innehar rollen som "tertius gaudens". Tilgangen til informasjon, tidspunktet informasjonen distribueres og i hvilken situasjon informasjonen blir distribuert gir muligheter for kontroll og påvirkning. I følge Ronald Burt ser aktørene ut til å kunne legitimere informasjon om andre aktører ved å presentere informasjonen på en positiv måte, på riktig sted og på riktig tid (Burt 1992).

Ifølge Burt behøver ikke plasseringen som "tertius gaudens" knyttes opp til isolasjon mellom grupper. Rollen som "tertius gaudens" kan knyttes til usikkerhet mellom grupper av aktører (Burt 2005). Han uttaler at gruppene ikke behøver å være ukjente for hverandre, men at gruppene kan være opptatt av egne aktiviteter og ha liten oppmerksomhet rettet mot hverandre. I denne sammenhengen kan aktørenes rolle være tillitskapende tredjeparter (Coleman 1994: 180-188). Aktøren får en rådgivende rolle og oppretter tillit til informasjon mellom gruppene av aktører. Burt hevder denne rollen kan skyldes enkelte aktørers egenskap til å vurdere og adferd og mening innenfor ulike grupper av aktører:

Given greater homogeneity within than between groups, people whose network bridge the structural holes between groups have earlier access to a broader diversity of information and have experience in translating information across groups (Burt 2005: 18).

Enkelte temaer blir imidlertid ikke behandlet i Ronald Burts teori om strukturelle hull.<sup>13</sup> I Burts teori skapes informasjonsforskjeller mellom aktører på bakgrunn av hvordan man strukturerer sine nettverk, men han utdyper ikke hvilke personer det kan være fordelaktig å ha relasjoner til. I teorien antas det at personer som har nettverk med strukturelle hull har evner til å identifisere slike kontakter: "I assume that a player with network optimized for structural holes can identify suitable endowed contacts" (Burt 1992: 44). Hvilke motiver aktørene har for å formidle eller forhandle informasjon ved å opprette strukturelle hull diskuteres ikke i Ronald Burt teori: "I propose to leap over the motivation issue by taking the network as simultaneously an indicator of entrepreneurial opportunity and of motivation" (Burt 1992: 35).

### **3.2.3 Tetthet i sosiale nettverk**

Relasjoner mellom to aktører er sjelden isolert, men er forankret i andre relasjoner av venner, kolleger eller bekjente (Burt 2005). Få økonomiske teorier vektlegger den historiske og strukturelle forankringen av relasjoner for opprettelse av tillit og for å unngå opportunistisk handling i økonomiske transaksjoner (Granovetter 1985). Innenfor sosial kapital-litteraturen har enkelte teoretikere fokusert på konsekvensene ved dyadiske relasjoners forankring til andre aktører (Coleman 1994: 305-321). Teoriene legger vekt på hvordan produktive effekter av sosiale relasjoner øker jo tettere forbundet alle aktørene i nettverket er med hverandre. Informasjon kan overføres og distribueres effektivt dersom aktøren har overlappende relasjoner med de andre aktørene i nettverket. Hvis man tenker seg et nettverk av tre aktører der alle aktørene er relatert til hverandre kan informasjon og ressurser til enhver tid formidles korteste vei fra en aktør til en annen. James Coleman beskriver dette trekket ved sosiale relasjoner som "closure" (Coleman 1994: 318-320). Et lukket nettverk vil enklere kunne opprettholde normer og øke aktørenes gjensidige tillit og samhandlingskapasitet.

Ronald Burt utdyper forholdet mellom lukkede nettverk og strukturelle hull for aktørers rykte eller renommé (Burt 2005). På samme måte som Coleman anser han lukkede nettverk som medvirkende for opprettelse av tillit. Forestiller man seg to aktører i et nettverk

---

<sup>13</sup> Ronald Burt er opptatt av at teorien om strukturelle hull skal kunne forklare informasjonsfordeler for analyseenheter på ulike nivåer. Burt knytter derfor ikke handlingsmotive til aktørene eller egenskaper ved enhetene i teorien. Flere nettverksteorier er opptatt av at de strukturelle prinsippene skal kunne overskride mikro - makro dimensjoner og anvendes på relasjoner mellom personer og samtidig større enheter som organisasjoner eller nasjoner (Collins 1988).

som utgjør et strukturelt hull vil denne isolerte relasjonen utgjøre den eneste muligheten aktørene har for informasjon mellom hverandre. Dersom relasjonen er forankret i andre relasjoner vil andre aktører i nettverket kunne være alternative informasjonskilder mellom primærkontaktene. Informasjon mellom aktørene vil kunne overføres gjennom den direkte kontakten og gjennom tredjeparter som er tilknyttet begge aktørene. Informasjonsfordelen ved å være et strukturelt hull forsvinner, men tillit oppstår ved at de ulike informasjonskildene har en samsvarende fortolkning av informasjonen (Burt 2005: 105-112). Tillit er mer sannsynlig gjennom sterke enn svake relasjoner og øker dersom relasjonen er forankret i et tett nettverk.

### **3.3 Nan Lins teori om sosial kapital**

Nan Lins teori om sosial kapital vektlegger hvordan rasjonelle aktørers bruk og mobilisering av sosiale relasjoner kan øke egne ressurser. Antagelsen om informasjonsfordeler ved strukturelle hull blir av Nan Lin knyttet sammen med primærkontaktens personlige ressurser og sosiale kapital (Nan Lin 2003).

#### **3.3.1 Sosial kapital**

Nan Lin representerer en annen retning innen sosial kapital-litteraturen enn Ronald Burt. Mens Burt er opptatt av hvordan man strukturerer nettverk for å oppnå konkurransefordeler, er Lin opptatt av hvem man strukturerer eller mobiliserer nettverk til. Forskjeller i tilgang til ressurser er for Lin et spørsmål om hvem man kjenner (Burt 1992). Lin kritiserer Burt og Granovetter for ikke å gjøre aktørenes handlingsmotiv eksplisitt i sine teorier. I hans teori om sosial kapital er en antagelse at aktører er rasjonelle og handler for å fremme sin egeninteresse (Lin 2003).<sup>14</sup> Han definerer sosial kapital som ”resources embedded in a social structure that are accessed and/or mobilized in purposive action” (Lin 2003: 29). Definisjonen har i følge Lin to komponenter. Den omhandler ressurser forankret i sosiale relasjoner, og den vektlegger aktørenes handlinger ved å investere eller bruke personlige relasjoner for å få tilgang til andre aktørers ressurser.

Nan Lin skiller mellom personlige ressurser og sosiale kapital. De personlige ressursenes er knyttet opp til aktørenes posisjoner i hierarkiske sosiale strukturer, eller kan være personlige ressurser aktørene i større grad overføre uavhengig av posisjon eller autorisasjon fra andre aktører. Aktørenes sosiale kapital er de ressurser man har tilgang til gjennom sine sosiale relasjoner. Ressursene kan nås gjennom direkte eller indirekte

---

<sup>14</sup> Nan Lins teori omhandler også ekspressive motiver for opprettelse av sosial kapital. Han uttaler imidlertid at han vektlegger å fokusere på instrumentelle handlinger og aktører som handler for å fremme sin egeninteresse (Lin 2003: xii).



relasjoner. En aktørs direkte relasjoner medfører tilgang til kontaktpersonenes personlige ressurser. Hver av disse kontaktpersonene har videre sosiale relasjoner til andre kontaktpersoner og deres personlige ressurser og sosiale relasjoner blir dermed en del av aktørens sosiale kapital (Lin 2003).

### **3.3.2 Ansettelsesprosesser**

Nan Lins viser i sin teori om sosial kapital hvordan instrumentelt motiverte aktører kan oppnå bedre resultat ved mobilisering av sosiale relasjoner til ressurssterke aktører i ansettelsesprosesser. Lin foretok undersøkelser av arbeidstakers bruk av uformelle informasjonskanaler i ansettelsesprosesser. Han finner en sammenheng mellom kontaktpersonenes personlige og sosiale ressurser og statusen på den stillingen aktøren oppnår i ansettelsesprosessen (Lin, Ensel, Vaughn 1981, Lin, Vaughn, Ensel 1981). Bruk av sosiale relasjoner til kontaktpersoner på et høyere hierarkisk nivå ser ut til å være en viktig faktor i ansettelsesprosesser og for statusen på stillingen som oppnås.

Nan Lin finner på samme måte som Granovetter en sammenheng mellom svake relasjoner til kontaktpersoner og ansettelser til bedre stillinger (Lin, Ensel og Vaughn 1981). I Granovetters studie er det derimot lite som tyder på at aktørene er bevisst informasjonsfordelen ved svake relasjoner eller at de aktivt søker relasjoner som utgjør ”broer” til andre grupper av aktører (Lin 2003: 53). Lin mener sammenhengen mellom svake relasjoner og statusoppnåelse i hans studier av ansettelsesprosesser oppstår fordi svake relasjoner oftere finner sted i interaksjon mellom aktører på forskjellige hierarkiske nivå. I hans studie ser aktørene ut til å mobilisere eller søke informasjon fra aktører på et høyere hierarkisk nivå og den sosiale ulikheten medfører at disse relasjonene oftere er svake.

Nan Lin knytter også Burts teori om strukturelle hull sammen med betydningen av kontaktpersonenes personlige og sosiale ressurser innenfor hierarkiske strukturer. Slik Burt hevder, vil en aktørs informasjon og kontrollmulighet kunne øke dersom man opprettholder personlige relasjoner til aktører som utgjør strukturelle hull. Strukturelle hull innenfor en hierarkisk struktur kan gi informasjonsfordeler og kontrollmulighet fordi aktørene utgjør ikke-redundante grupper. Samtidig kan nytten av strukturelle hull økes dersom relasjonen rettes mot aktører eller grupper av aktører i posisjoner som medfører tilgang til bedre ressurser (Lin 2003: 63-73):

Thus the benefit of a strategic location such as a bridge in a social network depends on the resource accessed. Location near a bridge may not be very useful if the bridge simply leads to nodes that have similar or less highly valued resources. In other words, the relative advantage and proximity to a bridge in a network is contingent on the relative resourcefulness of the nodes to which that bridge provides access (Lin 2003: 72).

Tilgangen til ressurser gjennom personlige relasjoner kan se ut til å være avhengig av hvordan nettverket er strukturert, men også hvem man mobiliserer nettverk til.

### **3.4 Herminia Ibarras teori om kjønn og nettverk**

Herminia Ibarra ser et behov for å knytte nettverksteorier opp mot forskjeller i kvinner og menns tilgang til nettverk. Hennes forskning viser at kvinner og menn i organisasjoner kan ha ulik tilgang til nettverk og ulike nytte av relasjonstyper innenfor nettverkene (Ibarra 1992,1993,1997).

#### **3.4.1 Instrumentelle og ekspressive nettverk**

Herminia Ibarra teori skiller to ulike typer nettverk på grunnlag av motivet som opprettet relasjonen og ressursene som blir overført i relasjonene (Ibarra 1992). Instrumentelle nettverk er relasjoner opprettet for å oppnå arbeidsrelaterte ressurser slik som informasjon, faglige råd, politisk tilgang og materielle ressurser. Det andre nettverket regnes av Ibarra som ekspressivt motivert. Ekspressive relasjoner omtales som vennskapsrelasjoner og er karakterisert av nærhet, tillit og sosial støtte. De ekspressive relasjonene har en empirisk tendens til å være sterkere enn instrumentelle relasjoner (Ibarra 1993, 1997). Instrumentelle og ekspressive motiv behøver imidlertid ikke være avskilt ved opprettelse eller opprettholdelse av relasjoner:

[F]riendship network are not merely sets of linked friends but also systems for making decisions, mobilizing resources, concealing or transmitting information, and performing other functions closely allied with work behavior and interaction (Ibarra 1993: 59).

Ibarra beskriver hvordan flere relasjoner i arbeidssammenheng er motivert av muligheter for karriere og motivert av den sosiale støtten relasjonen gir aktøren.

#### **3.4.2 Relasjoner og kjønnslikhet**

Herminia Ibarra har i enkelte studier undersøkt betydningen av kjønn for sosial samhandling i organisasjoner (Ibarra 1992, 1997). Hun hevder kvinners ekskludering fra interaksjonsnettverk ofte skjer fordi aktører har en preferanse for interaksjon med andre som er like i karakteristikk som kjønn, rase, eller utdanning. På bakgrunn av denne påstanden har hun kartlagt kvinner og menns ekspressive og instrumentelle nettverk innenfor organisasjoner (Ibarra 1992). Ibarra hevder ekspressive vennskapsrelasjoner i større grad rettes mot aktører av samme kjønn. Fordi demografiske variabler og hierarkiske posisjoner innenfor organisasjoner ofte korrelerer, skaper dette imidlertid ulik fordeling av kvinner og menn innenfor organisasjonens enheter. Betydningen av personlige preferanser eller "choice homophily" ved opprettelse av ekspressive relasjoner kontrolleres for "induced homophily"

der relasjoner mellom like aktører forklares gjennom strukturelle begrensinger ved kjønns sammensetningen innenfor organisasjoner enheter (jf. McPherson og Smith-Lovin 1987). I undersøkelsen finner hun støtte for hypotesen om at ekspressive relasjoner rettes mot aktører av samme kjønn innenfor organisasjonene. Dette skyldes preferanser eller "choice homophily". Materialet viser at både menn og kvinner foretrekker kjønnslike venns kampsrelasjoner. Preferansen for venns kampsrelasjoner til aktører med samme kjønn har også blitt hevdet av andre forskere (Brass 1985, Kanter 1993, Burt 1998).

Den andre påstanden til Herminia Ibarra er at ekspressive relasjoner rettet mot kjønnslike aktører og instrumentelle relasjoner rettet mot aktører for å oppnå tilgang til ressurser er sammenfallende for menn og konkurrerende for kvinner (Ibarra 1992). Gitt at menn i større grad enn kvinner holder sentrale posisjoner hevder Ibarra at menn i større grad vil kunne kombinere kjønnslike relasjoner som oppstår gjennom ekspressive motiver med utveksling av instrumentelle ressurser. I undersøkelsen finner hun delvis støtte i dette. Menn ser ut til å opprette relasjoner til enkelte menn for instrumentelle ressurser og andre menn for ekspressive ressurser. Samtidig viser undersøkelsen at kvinnene har kjønnslike relasjoner for ekspressive ressurser og relasjoner til menn for instrumentelle ressurser. For kvinner i organisasjonen oppstår det to ulike funksjonelle nettverk. De ekspressive nettverkene rettes i større grad mot aktører som er kjønnslike, men som gir liten instrumentell nytte. De instrumentelle relasjonene rettes mot menn som gir mindre ekspressive ressurser.

### **3.4.3 Demografisk sammensetning og nettverk**

Herminia Ibarra utdyper hvordan organisasjoners demografiske sammensetning kan påvirke forskjeller i strukturen på nettverkene for kvinner og menn (Ibarra 1993, 1997). Hun mener flere nettverksteorier har vektlagt preferanser for utvikling av relasjoner uten å undersøke strukturelle og kontekstuelle begrensninger. Fordi kvinner og menn er ulikt numerisk fordelt innenfor organisasjonenes nivåer vil deres venns kampsrelasjoner på ulik måte kunne knytte organisasjonss enheter og organisasjoner sammen (Ibarra 1993). Et større antall menn i ledende stillinger i organisasjonen medfører at disse kan opprette ekspressive relasjoner til andre menn innenfor samme organisasjon. Der kvinner finnes i små grupper slik som i ledende stillinger vil disse opprette ekspressive venns kampsnettverk til kvinner innenfor andre enheter av organisasjonen eller til andre organisasjoner (Ibarra 1993, 1997):

[W]omen may respond to the limited availability of homophilous contacts by reaching beyond the immediate workgroups or functional areas to establish informal contact with other women" (Ibarra 1997: 93).

Herminia Ibarra antyder at de ekspressive relasjonene kan være en fordel for kvinners tilgang til informasjon fordi disse gir en større bredde av kontaktpersoner i forhold til posisjoner og organisasjoner. Samtidig er den instrumentelle nytten avhengig av statusen eller legitimiteten hos kontaktpersonene. Ibarras påstand er at de kjønnslike relasjonene hos kvinner vil gi mindre instrumentell nytte fordi menn dominerer posisjoner med makt og autoritet (Ibarra 1993).

### **3.4.4 Majoriteters og minoriteters påvirkning på relasjoner**

Organisasjoners demografiske oppdeling kan i følge Herminia Ibarra også påvirke nytten av personlige nettverk fordi interaksjon påvirkes av at kvinner og menn utgjør minoritetsgrupper eller majoritetsgrupper i organisasjonenes ledende stillinger (Ibarra 1993). Kvinner og menn kan ha tilsvarende relasjoner, men relasjonstypene mellom aktørene kan gi forskjellig utfall for ulike sosiale grupper. Herminia Ibarra refererer til Rosabeth Kanter's studier om hvordan forholdet mellom minoritetsgrupper og majoritetsgrupper påvirker sosial samhandling. Kanter har beskrevet hvordan den numeriske sammensetningen av kvinner og menn i organisasjoners ledende posisjoner skaper forskjeller i interaksjon mellom gruppene. Et lavt antall kvinner vil i følge Kanter medføre at den dominerende gruppe av menn overdriver forskjeller mellom kvinner og menn og forsterker likheter og gruppetilhørighet hos majoritetsgruppen. Mennene i Kanter's undersøkelse hevdet sosial likhet gjorde kommunikasjon enklere og adferd mellom aktørene mer forutsigbar (Kanter 1993).

Ibarra hevder den numeriske fordelingen av kvinner og menn i organisasjoner kan forsterke et skille i deres nettverk. Relasjoner mellom majoritetsgrupper og minoritetsgrupper kan se ut til å bli påvirket av kjønn som et tegn på sosial likhet. Den demografiske oppdelingen av organisasjoner og preferanser for sosial homogenitet medfører en overdrevet persepsjon av forskjellene mellom minoritetsgrupper og majoritetsgrupper. Dette begrenser kvinners utvikling av sterke relasjoner til menn. Samtidig vil stereotyper og tilskrivning av kjønn i større grad kunne opprettholdes i relasjoner der aktørene mangler personlig erfaring med hverandre. Svake relasjoner vil i større grad kunne bli påvirket av stereotypifisering og kjønnsdiskriminering i relasjoner. En manglende umiddelbar eller spontan sosial likhet kan se ut til å påvirke den instrumentelle nytten av svake relasjoner. En felles gruppeidentitet kan se ut til å gi større instrumentell nytte av svake relasjoner for aktører innenfor sosiale grupper sammenlignet med svake relasjoner mellom aktører fra ulike sosiale grupper (Ibarra 1993).

### **3.5 Oppsummering og anvendelse**

I denne delen oppsummeres først hovedpoengene fra den teoretiske rammen. Deretter foretar jeg en fremstilling av teoretiske antagelser med valgkomitémedlemmer som den sentrale analytiske enhet. Til slutt beskrives et begrepsapparat for å belyse valgkomitémedlemmers bruk av rekrutteringskanaler.

#### **3.5.1 Diskusjon av teoretiske hovedpoeng**

Nettverk er et ord i tiden. På tross av en utbredt anvendelse av begrepet er det liten enighet om hva nettverk faktisk er (Tangen 2006). Jeg har derfor lagt vekt på å gi en forholdsvis omfattende teoretisk gjennomgang. Teoriene beskriver aktørers forskjeller i informasjon ved å vektlegge ulike relasjonstyper, aktørers forskjeller i tilgang til og nytte av relasjoner, aktørers strukturering av relasjoner eller mobilisering av sosiale ressurser. Det er imidlertid enkelte hovedpoeng fra den teoretiske rammen som jeg ønsker å oppsummere og ta med videre i oppgaven. Fra den teoretiske gjennomgangen er det hensiktsmessig å fremheve Granovetters analytiske skille mellom formelle og uformelle rekrutteringskanaler. Dersom det ikke tidligere har vært opprettet en interaksjon mellom aktørene, eller dersom denne relasjonen er opprettet med det formål å innhente informasjon i den nåværende ansettelsesprosessen, blir dette regnet som en formell informasjonskanal (Granovetter 1995). Han skiller med andre ord mellom informasjonskanaler der arbeidstakeren har personlig kjennskap til arbeidsgiveren og der det ikke er personlig kjennskap mellom aktørene. Samtidig viser hans analytiske skille at ikke alle personlige henvendelser kan anses som uformelle rekrutteringskanaler. Dette krever at det har vært en tidligere interaksjon mellom aktørene som ikke er relatert til ansettelsesprosessen.

For oppgaven er det også hensiktsmessig å trekke fram de teoretiske hovedpoengene som kan bidra til å forklare forskjeller i informasjon om antallet personer ved aktørenes direkte relasjoner, og de som vektlegger å forklare forskjeller i aktørenes informasjon gjennom indirekte relasjoner. I dette ligger det at teoriene skiller mellom de personer man kjenner personlig og de man kjenner gjennom andre aktører. Mark Granovetter klassifiserer aktørers personlige kjennskap gjennom to idealtyper av relasjoner (Granovetter 1973). Bekjente eller personer man kjenner fra arbeidslivet klassifiseres som svake relasjoner, mens venner og familie klassifiseres som sterke relasjoner. Granovetter hevder de svake relasjonene gir arbeidstakere informasjonsfordeler i ansettelsesprosessene (Granovetter 1995). Granovetters teoretiske antagelse omtales ofte som styrken til svake bånd. I dette ligger det at svake bånd paradoksalt nok kan karakteriseres som sterke fordi de gir tilgang til mer informasjon. Ved direkte relasjoner er et argument at aktørenes svake nettverk gir tilgang til et

større antall personer sammenlignet med aktørenes sterke nettverk (Ibarra 1993). Man har som oftest flere bekjente enn man har nære venner. En aktør som vektlegger å ha svake relasjoner vil kunne ha tid og ressurser til å opprettholde et større antall relasjoner enn en aktør som opprettholder sterke relasjoner. En annen fordel er at svake relasjoner i større grad enn sterke fører til personer som er sosialt ulik en selv. Disse vil kunne ha informasjon som er ulik den man har gjennom sine nære venner (Granovetter 1973). For arbeidstakere i Granovetters studie var de sterke direkte relasjonene til liten nytte i ansettelsesprosesser. Arbeidstakerne hadde færre nære venner enn bekjente og disse personene hadde i liten grad informasjon om ledige stillinger (Granovetter 1995). Arbeidstakerne hadde med andre ord få arbeidsgivere som personlige venner i studien.

Herminia Ibarra har videre benyttet Granovetters begrepsapparat for å forklare forskjeller i kvinnelige og mannlige aktørers direkte relasjoner til kvinner. Hennes teori tar utgangspunkt i motiver for opprettelse av relasjoner. Ibarra operasjonaliserer imidlertid ekspressivt og instrumentelt motiverte relasjoner på tilsvarende måte som Granovetters sterke og svake relasjoner (Ibarra 1992). En av Ibarras hypoteser er at personer i større grad vil ha vennsksapsrelasjoner til kjønnslike aktører. Demografiske variabler slik som kjønn påvirker med andre ord antallet vennsksapsrelasjoner til kvinner. Hun gir også antagelser om forskjeller mellom kvinnelige og mannlige aktørers svake kjønnslike nettverk. Ibarra hevder at kjønnslike aktører oftere vil kunne oppnå en umiddelbar eller spontan identitet ved interaksjon. Hun uttaler at kjønnslikhet eller "homophily is associated with ease of relation formation" (Ibarra 1993: 65). Felles kjønn gir i større grad grunnlag for bekjentskap mellom aktører.

Videre antyder Ibarra at kvinnelige og mannlige aktører på ulik måte har nytte av sine direkte sterke og svake relasjoner i ansettelsesprosesser. Tidligere studier har fått enkelte forskere til å hevde at menn føler usikkerhet overfor kvinnelige aktørers samarbeidsegenskaper (Kanter 1993). Kjønn vil ikke bare påvirke antallet relasjoner til kvinner, men også hvilke relasjoner kvinner og menn kan bruke ovenfor kvinnelige aktører i ansettelsesprosesser. Det blir hevdet i tidligere studier at kvinnelige ansatte er avhengig av sterke relasjoner til beslutningstagere i forfremmelsesprosesser (Ibarra 1997, Burt 1998). En usikkerhet ovenfor kvinnes samarbeidsegenskaper medfører at menn må kjenne kvinnelige arbeidstakere bedre enn de må kjenne mannlige arbeidstakere for å kunne vurdere deres egenskaper og kvalifikasjoner i forfremmelsesprosesser. Mannlige beslutningstagere vil med andre ord foretrekke å forfremme kvinner de har sterke relasjoner til. Dette vil kunne redusere antallet potensielle kvinnelige aktører i forfremmelsesprosessene til venner og personer man

kjenner godt. For kvinnelige beslutningstagere kan kjønnslikhet til kvinnelige arbeidstakere antas å redusere usikkerhet. Dette kan gi muligheter for å benytte svake nettverk i ansettelsesprosesser som også øker antallet potensielle kvinnelige arbeidstakere.

Teoriene diskuterer også informasjonsforskjeller ved indirekte relasjoner. Når man har en indirekte relasjon benytter man en felles kjent for å få informasjon om andre aktører. Ved informasjon om andre aktører skiller teoriene mellom to funksjoner som felles kjente har i sosiale nettverk (Burt 2005). Aktører kan benyttes for å bekrefte informasjon om personer man allerede har kjennskap til. En tredjepart kan for eksempel bidra til å øke tillit ved å bekrefte den informasjonen man selv har om en person. Teoriene refererer til dette som lukkede nettverk (Coleman 1994). På denne måten bidrar imidlertid ikke tredjeparten til å utvide aktørens bekjentskapskrets. En indirekte relasjon benyttes for å bekrefte eller avkrefte informasjon om en person man allerede har en direkte relasjon til. Den andre funksjonen ved felles kjente er å få tilgang til informasjon om aktører man ikke selv kjenner personlig. I disse tilfellene benyttes en direkte relasjon for å få indirekte relasjoner til ukjente personer.

Teoriene fra gjennomgangen gir ulike strukturelle resonnementer om informasjonsfordelene ved indirekte relasjoner. Granovetter hevder at informasjon fra aktører gjennom sterke relasjoner øker sannsynligheten for at denne aktørens sterke relasjoner vil være overlappende med egne direkte relasjoner (Granovetter 1973). Venner av venner er som oftest personer man har stiftet bekjentskap med. Granovetter hevder til og med at venner av venner alltid vil være personer man selv har personlig kjennskap til.<sup>15</sup> Benyttes derimot en bekjent når man for eksempel ønsker å få anbefalt en arbeidstaker, og denne bekjente samtidig anbefaler en aktør fra sitt svake nettverk øker sannsynligheten for at man selv ikke har personlig kjennskap til denne aktøren. Flere svake relasjoner i en aktørs nettverk øker sannsynligheten for relasjoner som utgjør ”broer” til ukjente grupper av aktører (Granovetter 1973). Antallet bekjente i ens direkte nettverk øker med andre ord sannsynligheten for informasjon om ukjente aktører. Styrken ved svake bånd er ikke kun muligheten for et større direkte nettverk, men også at hver svak relasjon øker muligheten for å nå nye grupper av aktører og indirekte relasjoner til aktører utenfor ens egen bekjentskapskrets.

Ronald Burts teori om strukturelle hull skiller seg fra Granovetters strukturelle resonnement når det gjelder informasjon om ukjente grupper av aktører (Burt 1992, 2005). Til forskjell fra Granovetter hevder han at strategiske aktører også kan få tilgang til ny informasjon ved å opprettholde sterke relasjoner til primærkontakter som gir indirekte

---

<sup>15</sup> Se fotnote 8.

relasjoner til isolerte grupper av aktører. Informasjonsfordelene hos aktører i Burts teori er knyttet til hvordan man strukturerer sine nettverk. I dette ligger det at man bør ha isolerte sterke relasjoner som i størst mulig grad fører til personer som gir ulik informasjon. Dette gir aktøren tid og ressurser til å opprette eller opprettholde isolerte sterke relasjoner til andre aktører som utgjør strukturelle hull. Teorien er med andre ord en strukturell forklaring på informasjonsforskjeller hos aktørene. Det er forskjellene i aktørenes tilgang til strukturelle hull som utgjør informasjonsforskjeller hos aktører når man sammenligner deres sosiale nettverk. Teorien vektlegger imidlertid også den legitimerende og kontrollerende rollen primærkontaktene kan få som eneste informasjonskanal mellom isolerte grupper av aktører. Burts teori viser også hvordan isolerte sterke relasjoner ikke bare kan gi tilgang til ukjente grupper av aktører, men at sterke relasjoner i større grad enn svake kan øke tillit og muligheter for å overføre informasjon mellom aktørene. Det er med andre ord aktørene med store nettverk av sterke relasjoner til personer som tilhører ulike isolerte grupper som vil ha de største informasjonsfordelene.

Nan Lin gir en tredje beskrivelse av hvordan indirekte relasjoner kan gi informasjonsfordeler i ansettelsesprosesser (Lin 2003). Informasjonsfordeler ved indirekte relasjoner i ansettelsesprosessene er i hans teori ikke knyttet til relasjonsstyrken, men til aktørenes personlige ressurser og sosiale kapital. Teorien vektlegger å beskrive rasjonelle aktører som ønsker å fremme sin egeninteresse. Sannsynligheten for å få tilgang til ønskede ressurser er nettopp avhengig av at aktørene man forespør har disse ressursene eller selv har relasjoner til personer med ønskede ressurser. Dersom denne relasjonen er isolert kan dette gi informasjonsfordeler fordi dette gir muligheter til å benytte andre relasjoner til andre isolerte grupper (Burt 1992, 2005). Fordelene ved strukturelle hull kan imidlertid økes dersom aktøren har tilgang til bedre ressurser (Lin 2003). For Lin er spørsmålet om forskjeller i informasjon også avhengig av hvem du kjenner eller hvem du mobiliserer relasjoner til i ansettelsesprosesser.

### **3.5.2 Teoretiske antagelser**

I den grad teoriene beskriver ansettelsesprosesser er aktørene i stor grad arbeidstakere. Arbeidsgivernes motiver og handlemåte har i liten grad blitt undersøkt (Hansen 1997). For oppgaven er det nødvendig å kartlegge valgkomitémedlemmenes motiv og situasjon ved rekrutteringsprosessene. Retningslinjene til valgkomiteene vektlegger at valgkomitémedlemmene skal ta hensyn til en balansert kjønnsrepresentasjon (jf. kapittel 2). Tidligere forskning viser imidlertid at kvinnelige og mannlige aktører har ulike holdninger til



likestilling og til kvotering av kvinnelige styremedlemmer som et virkemiddel for å øke likestillingen i samfunnet (Gulbrandsen m. fl. 2002, Econ 2003). Det kan være slik at enkelte valgkomiteer ikke ønsker å rekruttere kvinnelige styremedlemmer, eller at man velger å utsette dette til neste generalforsamling. Aktørene innenfor samme valgkomité kan også ha ulike formål med rekrutteringsprosessene. Oppgaven ønsker å kartlegge valgkomitémedlemmenes motiver for rekrutteringsprosessene. I den grad valgkomitémedlemmene har et ønske om å rekruttere kvinnelige styrekandidater kan dette tenkes å påvirke rekrutteringskanalene som benyttes.

Tidligere forskning på valgkomiteer viser også at personlige relasjoner er den viktigste rekrutteringskanalen ved styrerekuttering (Sjøstrand og Petrelius 2002, Karlberg 2003). Selv om valgkomitémedlemmenes motiver for rekrutteringsprosessene er å øke andelen kvinnelige styrekandidater kan det tenkes at valgkomitémedlemmene har ulike nettverk. I mangel på personlige relasjoner eller ved et ønske om å øke andelen kvinnelige styrekandidater kan enkelte valgkomitémedlemmer benytte formelle rekrutteringskanaler. Tidligere studier hevder for eksempel at kvinner stiller seg mer positive til bruk av formelle rekrutteringskanaler uten personlig kjennskap ved styrerekuttering (Econ 2003). Fra Granovetters teori benyttes derfor det analytiske skillet mellom uformelle og formelle rekrutteringskanaler for å belyse forskjeller i valgkomitémedlemmenes tilgang til nettverk ved rekruttering av kvinnelige styremedlemmer.

Det kan på bakgrunn av den tidligere forskningens vektlegging av personlige relasjoner i rekrutteringsprosesser, antas at valgkomitémedlemmenes personlige kjennskap til kvinnelige styrekandidater påvirker andelen rekrutterte kvinnelige styremedlemmer (Sjøstrand og Petrelius 2002, Karlberg 2003). Valgkomitémedlemmenes personlige kjennskap til kvinnelige styremedlemmer blir analysert ved hjelp av Granovetters oppdeling av svake og sterke relasjoner. En antagelse fra Granovetters teori er at valgkomitémedlemmer som har tilgang til eller benytter sitt direkte svake nettverk i rekrutteringsprosessene vil ha flere kvinnelige kandidater å velge mellom enn de valgkomitémedlemmene som kun rekrutterer venner. Man har som kjent flere bekjente enn man har nære venner. Dersom man også vurderer kvinnelige bekjente vil man ha tilgang til et større antall potensielle kvinnelige styrekandidater. Dette vil kunne øke sannsynligheten for å rekruttere kvinnelige styremedlemmer.

Det er imidlertid ikke gitt at styrken til svake bånd har samme betydning for valgkomitémedlemmer som for arbeidstakere. For arbeidstakere vil man ved å forespørre bekjente øke antallet informasjonskanaler om mulige ledige stillinger. Nettopp fordi det er

valgkomitémedlemmer som har informasjon om de ledige styrevervene kan sterke relasjoner få en større betydning i rekrutteringsprosessene. Enkelte valgkomitémedlemmer kan ønske å gi nære venner et styreverv framfor å opprettholde meritokratiske prinsipper (jf. Hansen 1997). Tidligere studier har også hevdet at vennskap og lojalitet mellom beslutningstagere og styrekandidater har vært fremtredende i rekrutteringsprosessene (Reve og Grønli 1993, Huse 2003). Ved ansettelsesprosesser til ledende organer i næringslivet har betydningen av tillit og risikoreduksjon også blitt trukket fram (Kanter 1993, Holgersson 2003, Sjøstrand og Petrelius 2003, Stafsudd 2003). Sterke relasjoner gi muligheter for økt tillit til personers evner og egenskaper (Krackhardt 1992). Vennskap eller behovet for tillit kan derfor gi sterke relasjoner til styrekandidater en større betydning for valgkomitémedlemmer i rekrutteringsprosessene. I dette ligger det at kretsen av potensielle kvinnelige styrekandidater blir ganske liten (jf. Sjøstrand og Petrelius 2003).

Fra den teoretiske rammen benyttes Herminia Ibarras teori for å bidra til å forklare eventuelle forskjeller i kvinner og menns tilgang til og bruk av direkte svake og sterke relasjoner til kvinnelige styrekandidater (Ibarra 1992, 1993, 1997). Fra Ibarras teori kan det forventes at kjønn vil påvirke valgkomitémedlemmene kjennskap til kvinnelige styrekandidater. Kvinnelige valgkomitémedlemmer kan i større grad enn de mannlige valgkomitémedlemmene ha kvinnelige venner og bekjente som er potensielle styrekandidater. Dette kan gi et større utvalg av kvinnelige styrekandidater som også øker mulighetene for å finne kvalifiserte styremedlemmer. Fra Ibarras teori kan det også forventes forskjeller mellom kvinner og menn når det gjelder hvilken personlig erfaring som er nødvendig ved rekruttering av kvinnelige styremedlemmer. Det kan forventes at mannlige valgkomitémedlemmer i større grad enn kvinnelige valgkomitémedlemmer foretrekker å rekruttere kvinnelige styrekandidater de har god kjennskap til. Dette kan gi et mindre utvalg av kvinnelige styrekandidater og færre kvalifiserte kvinnelige styrekandidater i rekrutteringsprosessene for mannlige valgkomitémedlemmer sammenlignet med kvinnelige valgkomitémedlemmer.

Det kan også være slik at valgkomitémedlemmer forespør personer de kjenner om informasjon om kvinnelige styrekandidater (Sjøstrand og Petrelius 2002, Karlberg 2003). Tidligere forskning gir imidlertid inntrykk av at felles relasjoner til aktørene innenfor selskapenes ledende organer var avgjørende for hvilke styrekandidater som ble nominert (Gustavsen 1972). I disse studiene kan daglig leder og styremedlemmene anses som tredjeparter som bekrefter informasjon om styrekandidater de har felles personlig kjennskap til. Gjennom felles relasjoner kan tredjepartene bidra til økt tillit til styrekandidater i rekrutteringsprosessene (jf. Coleman 1994, Burt 2005). Tredjepartene vil imidlertid kun

bekreftede informasjon om styrekandidater man kjenner fra før. I den grad man mangler personlig kjennskap til kvalifiserte kvinnelige styrekandidater kan det være slik at enkelte valgkomitémedlemmer ønsker å få anbefalinger om styrekandidater utenfor ens egen bekjentskapskrets.

Fra Granovetters teori kan man forvente at valgkomitémedlemmer som benytter sterke relasjoner for å få anbefalt kvinnelige styrekandidat i større grad vil få anbefalt personer de allerede kjenner personlig. Dersom man ønsker å øke informasjon om kvinnelige styrekandidater utenfor ens egen bekjentskapskrets vil valgkomitémedlemmenes sterke relasjoner ved anbefalinger være til liten nytte. Fra teorien til Granovetter kan det derimot forventes at valgkomitémedlemmene som har store nettverk av bekjente og benytter disse for å få anbefalinger vil øke informasjonen kvinnelige styrekandidater (Granovetter 1973). Bekjente av bekjente er oftere personer man ikke selv har personlig kjennskap til. Granovetters teori er imidlertid ikke knyttet opp motiver ved å benytte svake relasjoner i ansettelsesprosesser (Lin 2003). I Granovetters studie oppnår arbeidstakere i stor grad informasjon om ledige stillinger i situasjoner som ikke er knyttet opp til en aktiv søkeprosess. Flere av arbeidstakerene var selv i et ansettelsesforhold når de fikk tilbud om en ny stilling. De sosiale møtene bærer ikke preg av at arbeidstakere hadde et motiv om å oppnå informasjon om ledige stillinger. Informasjonsfordeler ved svake bånd ser ut til å oppstå som en utilsiktet konsekvens av annen sosial interaksjon. Det er altså ikke slik at arbeidstakere i Granovetters studie spør bekjente fordi man antar at disse i større grad vil kunne gi tilgang til ny informasjon. Beskrivelsen av informasjonsfordelene ved prosessene kan imidlertid være anvendbar for valgkomitémedlemmer. Ansettelsesprosesser kan være preget av tilfeldigheter. Anbefalinger av styrekandidater kan komme fra tilfeldig bekjente uten at valgkomitémedlemmene selv henvender seg til denne aktøren med en forespørsel i rekrutteringsprosessene.

Burt hevder imidlertid at strategiske aktører også kan ha sterke relasjoner som fører til ukjente grupper av aktører (Burt 1992, 2005). Fra Burts teori vil valgkomitémedlemmer som opprettholder en sterk relasjon til en isolert gruppe av ukjente styrekandidater ha informasjonsfordeler i rekrutteringsprosessene. Dette vil kunne gi valgkomitémedlemmer tid og muligheter til å benytte isolerte sterke relasjoner til andre primærkontakter. Det er imidlertid vanskelig gjennom kvalitative intervjuer å gjøre sammenlignende studier, som kan vise til informasjonsforskjeller hos aktørene fordi de på ulike måter har isolert sine sterke relasjoner slik at de utgjør strukturelle hull. Burt hevder imidlertid at sterke relasjoner også kan øke muligheten for at informasjon overføres mellom aktører. Slik Marianne Nordli

Hansen hevder vil informasjonsfordeler ved svake relasjoner kunne være en rimelig forklaring når arbeidstakeres informasjonskanaler undersøkes. Den informasjonen man oppnår kan bare øke arbeidstakernes sjanser på arbeidsmarkedet. Det virker ikke like overbevisende at arbeidsgivere skulle ha spesielt sterk tillit til jobbkandidater hvor informasjonen er basert på svake relasjoner som bekjente av bekjente (Hansen 1997). På bakgrunn av denne drøftingen av Burts teori, kan det forventes at valgkomitémedlemmer som benytter sterke relasjoner til aktører i rekrutteringsprosessene vil ha økt tillit til anbefalingen som igjen øker muligheten for rekruttering av ukjente kvinnelige styrekandidater. Det vil med andre ord være valgkomiteenes sterke relasjoner som er avgjørende for rekruttering av kvinnelige styrekandidater utenfor ens egen bekjentskapskrets.

Nan Lins teoretiske antagelse er at informasjonsforskjeller for aktører i sosiale nettverk er avhengig av hvem man kjenner (Lin 2003). Fra teorien kan det forventes at valgkomitémedlemmer henvender seg til personer som har tilgang til ressurser i rekrutteringsprosessene. Informasjon om egnede styrekandidater kan antas å være ønskede ressurser ved de personene man spør om anbefalinger i rekrutteringsprosessene. Personenes sosiale relasjoner kan være, slik flere hevder, en ressurs eller en form for kapital. Dersom enkelte valgkomitémedlemmer kjenner aktører med store nettverk til kvinnelige styrekandidater, og disse aktørene benyttes av valgkomitémedlemmer for å få anbefalinger om styrekandidater, kan dette gi økt informasjon i rekrutteringsprosessene. Tidligere studier viser også at resultatet av forfremmelsesprosesser ved "lån" av kontaktpersoners sosiale kapital er avhengig av kontaktpersonenes legitimitet gjennom deres posisjon i næringslivet (Burt 1998). Utfallet av forfremmelsesprosesser til ledende stillinger var for yngre menn og kvinner avhengig av at kontaktpersonen kunne legitimere deres kvalifikasjoner og egenskaper ovenfor andre aktører i sitt nettverk. På samme måte kan aktørers legitimitet være avgjørende for hvordan anbefalingen av ukjente styrekandidater blir oppfattet av valgkomitémedlemmene. På bakgrunn av denne drøftningen av Lins teori, kan det forventes at valgkomitémedlemmer som kjenner og benytter legitime personer med store nettverk til kvinnelige styrekandidater for å få anbefalinger vil ha økt informasjon. Dette kan bidra til en økende andel kvinnelige styremedlemmer.

### **3.5.3 Analytisk rammeverk**

På samme måte som tidligere studier av ansettelsesprosesser skilles det i oppgaven mellom formelle og uformelle rekrutteringskanaler (Granovetter 1995, Hansen 1995, 1997). Dersom det ikke tidligere har vært opprettet en interaksjon mellom aktørene, eller dersom denne

relasjonen er opprettet med formål om å innhente informasjon i den nåværende rekrutteringsprosessen, vil dette klassifiseres som en formell rekrutteringskanal. Eksempler på formelle rekrutteringskanaler kan være bruk av media dersom man ikke tidligere har personlig kjennskap til denne styrekandidaten. Det kan også være offentlige eller private initiativ som har blitt startet opp for å øke tilgangen til informasjon om potensielle styrekandidater slik som databaser. Mer eller mindre formaliserte kvinnenettverk vil regnes som formelle informasjonskanaler dersom det ikke tidligere har vært kontakt mellom aktørene, og dersom opprettelsen av kontakt skyldes et ønske om informasjon om styrekandidater til den nåværende rekrutteringsprosessen. På samme måte er bruk av ”headhuntere” eller rekrutteringsbyråer avhengig av om den oppringelige kontakten mellom valgkomiteens medlemmer og aktørene i rekrutteringsbyråer. Direkte kontakt fra styrekandidater til valgkomiteens medlemmer vil regnes som formelle rekrutteringskanaler dersom det tidligere ikke er opprettet en relasjon eller er kjennskap mellom aktørene fra en annen situasjon med et annet formål.

Med utgangspunkt i Granovetters skille, blir uformelle rekrutteringskanaler klassifisert ved personlige relasjoner der kontakt mellom aktørene har oppstått på bakgrunn av andre formål og situasjoner enn den nåværende rekrutteringsprosessen (Granovetter 1995). For å få et analytisk verktøy som bidrar til å belyse forskjeller i valgkomitémedlemmenes tilgang til og bruk av nettverk er det hensiktsmessig å klassifisere relasjoner som svake eller sterke. I oppgaven blir relasjonstypene klassifisert etter valgkomitémedlemmenes uttalelser om deres kjennskap til styrekandidaten. Vennskap og kandidater man kjenner godt fra private eller sosiale sammenhenger klassifiseres som sterke relasjoner. På samme måte vil relasjoner til personer man har tillit til eller har et fortrolig forhold til klassifiseres som en sterk relasjon. Uttalelser om personer som bekjente der det vektlegges arbeidsforhold vil klassifiseres som svake relasjoner.

For å få et detaljert analytisk verktøy skilles det mellom direkte og indirekte relasjoner til styrekandidater. Dersom man har personlig kjennskap til styrekandidaten klassifiseres dette som en direkte relasjon. Indirekte relasjoner er dersom valgkomitémedlemmene forespør en person man kjenner personlig om å få anbefalt styrekandidater. Ved bruk av indirekte relasjoner er det imidlertid viktig å skille mellom bekreftelser av informasjon om styrekandidater man selv har personlig kjennskap til, og anbefalinger av en person man ikke selv kjenner personlig. Ved bekreftelse av informasjon blir personen omtalt som en tredjepart. Personene omtales som en informant dersom det forespørres eller blir foretatt en anbefaling uten at valgkomitémedlemmet selv kjenner kandidaten.



## **4. Data og metode**

### **4.1 Innledning**

I dette kapittelet fokuseres det på fremgangsmåter for innsamling og behandling av data. Først blir oppgavens metodologiske design beskrevet. Så forklarer jeg hvordan jeg fikk tilgang til forskningsfeltet og hvordan utvelgelse av respondenter har foregått. Jeg diskuterer også forhold ved intervjusituasjonen og forskerrollen. Deretter beskriver jeg metodiske forhold knyttet til analysen. Jeg avslutter kapittelet med etiske betraktninger ved kvalitativ forskning og gir en oppsummering av kapittelet.

#### **4.1.1 Metodologisk design**

Formålet med oppgaven er å få innsikt i et empirisk område det finnes lite forskning på. Valget av kvalitative intervjuer som forskningsmetode skyldes en utforskende tilnærming til feltet. Denne metodiske tilnærmingen gjør at man i mindre grad blir bundet opp av en forforståelse enn det som ville vært tilfelle med en kvantitativ undersøkelse (Thagaard 1998). Fokuset i oppgaven er valgkomitémedlemmers adferd og opplevelser ved styrerekruttering. For å få informasjon om adferd kan observasjon være en egnet metode. For denne undersøkelsen var direkte observasjon lite praktisk gjennomførbart. Der hvor direkte observasjon er vanskelig å utføre kan derfor intervjuer brukes for å få kunnskap om faktiske forhold. Å intervju folk om handlinger kan også ha sine fordeler fordi man får fram intensjonen og meningen med handlingen (Repstad 1998). Kvalitative intervjuer ble valgt fordi disse er egnet til å gi informasjon om personers selvforståelse og opplevelse. Metoden gir informasjon om hvordan respondentene opplever forhold knyttet til egne erfaringer og livssituasjon (Thagaard 1998).

Det er derimot grunn til å merke seg at når man intervjuer personer om deres adferd får man ikke tilgang til respondentenes egentlige handlingsmotiver, kun deres utsagn om hvorfor de gjør som de gjør. Det er muligheter for personene å fremstille seg selv på en strategisk måte (Thagaard 1998). Med strategiske uttalelser menes i denne sammenhengen at valgkomitémedlemmer uttaler seg om hva som bør bli kjent om temaet framfor betraktninger over det som er deres oppriktige oppfatning. Dette kan være spesielt relevant innenfor et forskningsområde som behandler nettverk og styrerekruttering (jf. Løyning 2001).

#### 4.1.2 Utvalg og data

Utgangspunktet for oppgaven var en undersøkelse gjort av Institutt for samfunnsforskning der de fant en sammenheng mellom kvinnelige valgkomitémedlemmer og kvinner i styrene i allmennaksjeselskaper (Teigen og Engelstad 2005). Av de 105 selskapene som ble undersøkt av Institutt for samfunnsforskning ble informasjon om valgkomiteenes sammensetning innhentet av meg i 48 selskaper. Årsaken til at informasjon om så mange valgkomiteer ble innhentet var en antagelse om lav svarprosent ved spørsmål om deltagelse i undersøkelsen. Selskapene i dette utvalget var de som hadde tilgjengelig informasjon og som ønsket å opplyse om deltagere i valgkomiteene. Adgangen til feltet var i noen tilfeller preget av ”portvakter” i form av resepsjonister eller sekretærer som enkelte ganger avviste min forespørsel. Dette opplevde jeg som merkelig, spesielt fordi Oslo Børs har påpekt viktigheten av åpenhet og fordi det oppfordres til å informere hvem som er medlemmer av komiteen (Oslo Børs 2002, NUES 2005). Utvalget kan derfor ha fått en viss skjevhet av selskaper som i større grad har funksjonelle valgkomiteer og som i liten grad har noe imot innsyn fra forskere (jf. Thagaard 1998).

Neste del av forskningsprosjektet var utvelgelsen av hvilke valgkomitémedlemmer som skulle forespørres om deltagelse i undersøkelsen. Det ble gjort et strategisk utvalg der jeg ønsket selskaper med og uten delt kjønnsrepresentasjon i valgkomiteene innenfor ulike sektorer i næringslivet. Det var imidlertid et ønske om å ha så mange kvinnelige valgkomitémedlemmer som mulig i utvalget. Fordi det er en liten andel kvinnelige valgkomitémedlemmer i allmennaksjeselskapene ble disse retningsgivende for utvalget av selskaper med mannlige valgkomitémedlemmer. Det ble sendt forespørsel til valgkomitémedlemmene hvor undersøkelsen ble beskrevet. Her ble oppgavens tema presentert og jeg informerte om konfidensialitet og anonymitet. Henvendelsen ble mottatt positivt og det var stor interesse fra både kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer. Videre forespørsler ble sendt fortløpende ettersom intervjuene ble foretatt. Denne utvelgelsen har imidlertid et element av selvseleksjon i seg. Det var flere som fikk henvendelsen enn det var personer som stilte opp. Et problem med en slik utvelgelse er at man trolig får respondenter som føler de mestrer sin situasjon (Thagaard 1998). Undersøkelsen kan derfor tenkes å ha et skjevt utvalg av kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer som i stor grad bidrar til å rekruttere kvinnelige styremedlemmer.

Utvalget av intervjuobjekter er 6 kvinner og 14 menn. Disse er anonymisert i undersøkelsen og respondentene identifiseres kun med nummer (jf. Løyning 2001). M1-M14 er mannlige respondenter. Mennenes alder er fra 39-66 år. Hovedvekten av respondentene er



fra 50-66 år. Det er imidlertid en vesentlig andel mannlige respondenter som er fra 39-50 år. De mannlige respondentene er i hovedsak utdannet som jurister eller økonomer, og flere har erfaring fra ledende stillinger. Flertallet av de mannlige respondentene er representanter i valgkomiteene som ansatte hos aksjonærer slik som andre selskaper, det offentlige, eller norske institusjonelle eiere som aksjefond, pensjonsfond eller investeringsselskaper. De kvinnelige respondentene er nummerert som K1-K6. Deres alder er fra 35-61 år. Hovedvekten av respondentene er mellom 50-61 år. De kvinnelige respondentene har tilsvarende utdanning som de mannlige respondentene. Flertallet har ledende stillinger i næringslivet. Til sammenligning er det kun en kvinnelig respondent som representerer en aksjonær gjennom et ansettelsesforhold i valgkomiteene. Av andre karakteristika kan det nevnes at flere av de mannlige og kvinnelige respondentene har lang erfaring fra norsk næringsliv, og at det tildels er snakk om personer som er kjente i offentligheten.

De 20 respondentene utgjør medlemmer i valgkomiteer i 12 allmennaksjeselskaper. Det er ulike måter å beskrive selskaper på. Enkelte skiller selskaper etter bedriftstypen. Selskaper kan beskrives som industri-, handels-, transport-, finans- eller øvrige servicebedrifter (Grønmo og Løyning 2003).<sup>16</sup> Selskapene i utvalget fordeler seg over samtlige av disse hovedvirksomhetene med unntak av transport. Det er imidlertid en overvekt av finansbedrifter i utvalget. En annen oppdeling kan være etter bedriftenes størrelse. 10 av selskapene er etter driftsresultat rangert blant de fem hundre største selskapene i Norge (jf. Økonomisk Litteratur Norge 2005). Det er også vanlig å skille selskaper etter eierstrukturen. Dette kan måles etter hvordan eierandelene er fordelt i selskapet eller etter hvilken eier som er hovedaksjonær (Bøhren og Ødegaard 2001). Aksjonærene deles ofte inn i offentlige eiere, andre selskaper, norske institusjonelle eiere, privatpersoner eller utenlandske eiere (Gulbrandsen 2004). Utvalget av selskaper har i stor grad offentlige eiere som hovedaksjonær. Det er imidlertid også selskaper som har institusjonelle eller private eiere som hovedaksjonær. Litt under halvparten av selskapene i dette utvalget har en spredt eierstruktur. I dette ligger det at hovedaksjonæren i selskapene har under 29 prosent eierandel.<sup>17</sup> I disse selskapene har imidlertid nest største aksjonær en vesentlig eierpost. I de resterende selskapene i utvalget har hovedaksjonæren en eierpost over 29 prosent.

---

<sup>16</sup> Den kategoriseringen er basert på oversiktene i publikasjonen Norges største bedrifter, som utgis årlig av forlaget Økonomisk Litteratur Norge. Kategoriseringen avspeiler bedriftenes hovedvirksomhet (Grønmo og Løyning 2003).

<sup>17</sup> Dette er gjennomsnittet av eierandelen hos største aksjonær i selskapene på Oslo Børs. Gjennomsnittet er hentet fra Bøhren og Ødegaard oversikt over eiersammensetningen i selskapene på Oslo Børs i årene 1989-1997 (Bøhren og Ødegaard 2001).

Gjennomsnittet av antallet styremedlemmer i selskapene er 5, 75. Dette er litt lavere enn den gjennomsnittlige størrelsen på styrene i børsnoterte selskaper. Styremedlemmer kan klassifiseres som uavhengige av aksjonærer eller som aksjonærrepresentanter (Engelstad m. fl. 2003). I utvalget er det en stor andel uavhengige styremedlemmer. Selskapene med kvinnelige valgkomitémedlemmer har i gjennomsnitt 55 prosent uavhengige styremedlemmer. Det tilsvarende tallet er 71 prosent i selskapene med kun mannlige valgkomitémedlemmer.<sup>18</sup> Den totale andelen kvinnelige styremedlemmer i utvalget av selskaper var etter generalforsamlingen i 2006 på 39 prosent.

Rekrutteringsprosessene som blir beskrevet i oppgaven er i forhold til det selskapet som var min oppringelige henvendelse (jf. kapittel 7). Flere av respondentene deltar imidlertid i flere valgkomiteer. Respondentene representerer derfor en enda bredere erfaring enn utgangspunktet tilsier. I samtalene blir andre rekrutteringsprosesser og selskaper også diskutert.

#### **4.1.3 Intervjusituasjon og forskerrolle**

Ved datainnsamling ble det benyttet delvis strukturert intervju. Dette vil si at jeg hadde en intervjuguide med faste spørsmål.<sup>19</sup> Åpenhet i intervjuet ble beholdt ved åpne svaralternativ og mulighet for endringer i rekkefølgen på spørsmålene under intervjuene. Faste temaer sikrer at alle respondentene svarer på de samme spørsmålene (Thagaard 1998). Det ble foretatt to prøveintervju før datainnsamlingen startet som ga innspill til endringer i utformingen av spørsmålene.

Flertallet av intervjuene ble gjort på respondentenes arbeidsplass. Dette var enten på respondentenes kontor eller på arbeidsplassens møterom. Et av intervjuene ble foretatt hjemme hos respondenten og et annet intervju ble foretatt i lobbyen på et hotell. I det sistnevnte intervjuet ble båndopptakeren plassert på et nærliggende bord og opptaket ble ødelagt av støy fra andre gjester. Intervjuet ble i sin helhet fjernet fra undersøkelsen og et nytt mannlig valgkomitémedlem erstattet denne respondenten. Før intervjuene presenterte jeg hvem jeg var og formålet med undersøkelsen. Jeg informerte igjen om konfidensialitet og anonymitet og det ble forespurt om mulighet til å bruke båndopptaker. En av respondentene ønsket ikke dette og jeg foretok utfyllende notater underveis.

---

<sup>18</sup> Jeg klassifiserte styrerepresentanter som uavhengige dersom de ikke selv er private aksjonærer eller har et ansettelsesforhold hos en aksjonær (jf. Engelstad m. fl. 2003). Opplysningene om styrerepresentantene er basert på selskapenes oversikt i årsrapportene. Denne oversikten kan være ufullstendig.

<sup>19</sup> Se vedlegg.

Å bruke båndopptaker kan ha ulike fordeler og ulemper (Thagaard 1998). Fordelene er at hele samtalen blir bevart. Som uerfaren forsker er det en fordel å kunne fokusere på samtalen uten samtidig være avhengig av å notere. Bruk av båndopptaker kan også ha ulemper ved at det gir intervjuet et formelt preg. Mitt inntrykk av samtalene var imidlertid at dette ikke medførte noe problem. Respondentene er i stor grad profilerte personer som kjenner til intervjusituasjonen fra tidligere. Bruk av båndopptaker kan også påvirke uttalelser eller ytringer. Dette kan imidlertid være et problem med kvalitative intervju i sin helhet. Man kan aldri forsikre seg om at det som blir sagt er respondentenes oppriktige mening (Thagaard 1998). Inntrykket fra samtalene er at respondentene uttalte seg ærlig. Dette bekreftes også ved at deler av enkelte samtaler var "off the record" med uttalelser som respondentene ikke ønsket å bli sitert på.

Intervjuene varte fra 45-90 minutter. Årsaken til store avvik i intervjuenes lengde skyldes at et tema i oppgaven var en beskrivelse av rekrutteringsprosessen ved siste generalforsamling. I enkelte av selskapene var det ikke foretatt endringer i styrets sammensetning. Dette gjorde enkelte intervjuer vesentlig kortere. I kvalitative intervju er forskeren en aktiv deltager og jeg har vært oppmerksom på dette når jeg har foretatt analysene. Dette ble tydelig når jeg stilte spørsmål om emner intervjupersonene ikke selv har tenkt over. Som et eksempel varierte enkelte mannlige og kvinnelige respondenters refleksjon over hvilken betydning nettverk har ved styrerekruttering. Enkelte av respondentene kan se ut til å være mer fortrolig med begrepet enn andre. Når betydningen av nettverk vektlegges forskjellig i intervjuene kan dette skyldes en holdning til begrepet. Tidligere forskning karakteriserer "nettverk blant næringslivsledere" som et kontroversielt tema for forskning i Norge (Løyning 2001: 29). Det blir hevdet at termer som "kameraderi" og "Gutteklubben Grei" kan påvirke respondentenes uttalelser om hvilken betydning nettverk har. For mannlige valgkomitémedlemmer kan det tenkes at debatter i media påvirker deres uttalelser om hvilken betydning nettverk har, og hvilken betydning deres egne nettverk har ovenfor kvinnelige styrekandidater. I de fleste intervjuene ble derfor begrepet erstattet med personlige relasjoner eller personlig kjennskap.

Når forsker og respondent er av samme kjønn kan dette også gi et grunnlag for felles forståelse og et fellesskap mellom personene (Thagaard 1998). Felles kjønn kan på denne måten være en ressurs eller et hinder i intervjusituasjonen. At jeg som forsker var mann kan ha påvirket den informasjonen jeg fikk. Inntrykket mitt gjennom samtalene var imidlertid ikke en større fortrolighet med de mannlige respondentene. Ingen av de mannlige respondentenes svar åpnet med å si: "Du som mann forstår vel at..." (Thagaard 1998: 94). Samtalene med de

kvinnelige respondentene skiller seg i liten grad fra de mannlige når det gjelder min opplevelse av dette. Derimot opplevde jeg enkelte kvinnelige respondenter som mer forklarende på spørsmålene om hvilken betydning nettverk og personlige relasjoner har i rekrutteringsprosessene.

Samtalene skiller seg derimot fra hverandre når det gjelder spørsmålet om makt mellom forsker og respondent. I lærebøker nevnes det at forskeren kan plasseres i en overordnet kategori ovenfor respondentene og at dette kan skape en sosial avstand som påvirker tilliten til forskeren (Thagaard 1998). Spørsmålet om makt mellom forsker og respondent er imidlertid komplekst. Flertallet av respondentene i materialet er profilerte personer i næringslivet. Jeg vil i liten grad hevde at jeg som student var overordnet respondentene i intervjusituasjonen (jf. Holgersson 2003). Dette forholdet gjorde at temaer og spørsmål i enkelte intervjuer i mindre grad ble fulgt opp fra min side. I enkelte samtaler svarte respondenter svært kort på spørsmålene om personlige relasjoner. Et fåtall av samtalene ga meg også en følelse av å bli styrt i retninger som jeg selv mener var av mindre interesse for forskningen. I ettertid tolker jeg dette som usikkerhet fra min side.

#### **4.1.4 Analyse**

Alle intervjuene ble i sin helhet transkribert av meg. I det man transkriberer begynner også en analyse og en tolkningsprosess (Kvale 1997). Transkriberingen ble foretatt fortløpende etter hvert intervju. Dette ble gjort for å ikke miste ”stemningen” rundt det som ble sagt i intervjuet. Emosjonelle forhold i intervjuet ble notert ned slik som når respondentene var ironiske eller spøkefulle. Enkelte fysiske gester ble notert samtidig som jeg markerte pauser i samtalene. Dette ble gjort for at jeg senere skulle kunne skille emosjonelle aspekter ved intervjuene fra hverandre.

Ettersom jeg har intervjuet 20 valgkomitémedlemmer fikk jeg et relativt stort datamateriale å forholde meg til. Prosjektet hadde en omfattende intervjuguide og etter transkriberingen utarbeidet jeg en egen systematisering. De temaer som jeg mener var fruktbare ble samlet i ulike grupper som jeg deretter leste grundig. Analysen er lagt opp slik at hvert tema er studert hver for seg.

I fremstillingen av empirien har jeg valgt å gjøre en primærtolkning og det etterfølgende analysekapittelet er min videreførtolkning av materialet (Alvesson og Skjølberg 1994). Dette ble gjort for å gi leserne en større mulighet til å vurdere om mine tolkninger er rimelig ut i fra empirikapitlenes beskrivelser (jf. Holgersson 2003). Empirifremstillingen er allikevel ikke en nøytral beskrivelse, men er preget av meg, mine forskningsspørsmål og min

teoretiske forforståelse. Jeg har valgt å framstille intervjuene tematisk. Jeg har forsøkt å finne mønster i intervjusvarene og viser dem i ett antall tema. I framstillingen har jeg forsøkt å vise hvilken type svar som var vanlige. Jeg har også tatt med enkelte svar som skiller seg fra de andre respondentene. Intervjusitatene er valgt ut for å tydeliggjøre og illustrere mønstrene i dataen. Enkelte sitater er endret fra deres oppringelige muntlige form for å gjøre sitatene mer lesbare. Det kan være at enkelte ord er fjernet eller at jeg har omplassert enkelte ord for å få fram meningsinnholdet. Samtlige av sitatene ble sendt til respondentene for godkjenning. I materialet kan det virke som alle tema ble gitt like mye tid. Det er ikke tilfellet fordi intervjuene var delvis strukturerte og jeg lot respondentene få relativt mye frihet til å diskutere de opplevde som interessant.

#### **4.1.5 Etiske betraktninger**

I forskningsprosjektet har jeg forsøkt å rette meg etter etiske retningslinjer. Det er spesielt tre prinsipper som blir nevnt ved etisk ansvarlig forskning (Thagaard 1998). For det første må forskeren ha deltagernes informerte samtykke. Dette ble gitt gjennom et informasjonsbrev som forklarte formålet med undersøkelsen. I intervjusituasjonen ble også dette gjentatt. Det andre prinsippet er kravet til konfidensialitet. I oppgaven er respondentene anonymisert. Det er også tatt etiske hensyn ved utvelgelse og anonymisering av sitater. Dette har vært vesentlig i denne studien hvor forskningen har foregått på et lite og gjennomiktig miljø. Jeg har derimot ikke valgt å la respondentene få tilgang til mine tolkninger. I oppgaven står jeg alene ansvarlig for den avsluttende tolkningen. Det tredje etiske prinsippet er hensynet til respondentenes integritet ved å søke å unngå at forskningen medfører negative konsekvenser for de som deltar. I denne studien har jeg reflektert over hvilke konsekvenser mine tolkninger kan ha for respondentene. I den grad den problematiserer styrerekruttering har det ikke vært et ønske å vurdere om rekrutteringsprosessene er gode eller dårlige. Formålet med oppgaven har vært å vise mønstre ved rekruttering av styrekandidater som kan gi grunnlag til refleksjon og diskusjon. Dette føler jeg at oppgaven bidrar med uten at enkeltpersoners integritet blir krenket. Som en gjengjeldelse for respondentenes deltagelse fikk samtlige tilbud om å få tilsendt oppgaven.

#### **4.1.6 Oppsummering**

I denne gjennomgangen av metodiske betraktninger har jeg forsøkt å argumentere for oppgavens troverdighet. Kvalitative undersøkelser er ikke basert på et prinsipp om objektivitet der forskeren oppfattes som uavhengig i forhold til respondenten (Thagaard 1998). Jeg har derfor forsøkt å argumentere for troverdigheten ved undersøkelsen ved å

reflektere over min påvirkning ved innsamling av data. Videre har jeg forsøkt å beskrive hvordan refleksjon over transkribering, empiriframvisning og tolkning har vært gjenstand for kritisk vurdering som viser bekreftbarheten av mine tolkninger. Som et siste punkt er spørsmålet om oppgavens overførbarhet. I kvalitative studier er materialet basert på data fra et begrenset utvalg. Studienes overførbarhet er derfor ikke mønstre i dataene, men er knyttet til den analytiske generaliseringen. Det er fortolkningen som gir grunnlag for overførbarhet (Thagaard 1998). I denne oppgaven er det et ønske å vise hvordan min tolkning av valgkomitémedlemmenes forskjeller i personlige relasjoner kan være relevant for andre områder i næringslivet.

## 5. Presentasjon av valgkomiteenes oppgaver

### 5.1 Innledning

I dette kapitlet blir det først gitt en beskrivelse av valgkomiteenes utnevning og sammensetning. Deretter presenteres uttalelser om valgkomiteenes påvirkning på rekrutteringsprosessene. I den siste delen beskrives valgkomitémedlemmenes holdninger til endringen i allmennaksjeloven.

#### 5.1.1 Opprettelse av valgkomiteer

Selskapene har ulik erfaring med formaliserte komiteer ved styrekruttering. Enkelte av respondentene uttaler at valgkomiteer har blitt benyttet i flere år før anbefalingen fra Oslo Børs. Opprettelsen av valgkomiteer blir i enkelte av samtalene fastsatt til midten av 90-tallet. Flertallet av respondentene uttaler derimot at dette er en ny ordning hvor opprettelse og arbeidsområder først de siste årene har blitt formalisert:

I dag så er det ganske enkelt. I henhold til norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse, /.../ så anbefaler den sterk at hvert selskap skal ha en valgkomité. Den anbefalingen har jo da selskapene etter hvert begynt å ta til etterretning (M5).

Samtidig hevder enkelte respondenter at opprettelse av valgkomiteer også er en naturlig utvikling fordi det har skjedd en profesjonalisering av eierrollen i norsk næringsliv. Det er en større interesse for styrekruttering fra aksjonærenes side og et ønske om mer ryddighet ved rekruttering av styremedlemmer forklarer enkelte respondenter:

Det kan være flere årsaker, men en kan være at enkelte aksjonærer ønsker en mer systematisk forberedelse av styrevalg. Det skal være klarere hvem som kommer opp med forslag om sammensetningen av styrene. Tidligere har man kanskje hatt inntrykk av at det har vært mye selvkruttering fra tidligere styre eller administrasjon uten at aksjonærene har kommet inn i dette. Parallelt med dette er det et voksende krav fra aksjonærene til sammensetning, kompetanse og uavhengighet i styrene (M2).

I andre samtaler nevnes selskapenes posisjon og stilling i næringslivet som en annen årsak til opprettelse av valgkomiteer. Enkelte selskaper ser ut til å ha opprettet valgkomiteer fordi det gir legitimitet ovenfor aksjonærer i næringslivet. I disse selskapene kan forslaget også ha kommet fra administrasjonens side. Som en medvirkende årsak nevnes impulser fra ledende økonomiske land slik som USA der "election committees" i lengre tid har vært utbredt. Flere mener en formalisering av rekrutteringsprosessene henger sammen med større bevissthet på styrets rolle etter de økonomiske skandalene i Europa og USA på 90-tallet. Valgkomiteer er et resultat av en "corporate governance-debatt" som har pågått over lengre tid. Man har ønsket å fjerne seg fra en tidligere tradisjon hvor ledelsen eller styremedlemmer selv har satt sammen styret uten hensyn til hvem som er aksjonærer.

### 5.1.2 Utnevnelse til valgkomiteer

Samtlige av respondentene forklarer at selskapene har vedtektsfestet hvordan utnevnelse av valgkomitémedlemmer skal foregå. På samme måte som styremedlemmene blir valgkomiteenes medlemmer valgt av aksjonærene på generalforsamlingen. De fleste respondentene oppfatter valgkomiteene som et organ for aksjonærene. Det å ha et ansettelsesforhold hos en aksjonær, eller at man selv er en aksjonær, er den vanligste grunnen for deltagelse i valgkomiteene forklarer enkelte respondenter:

Det (vanligste, min anm.) er at man representerer aksjonærer. I den grad man kan oppnevne kandidater til valgkomiteen som enten representerer mange aksjer eller representerer den typiske aksjonærgruppen for eksempel fra de institusjonelle investorene, så blir det ofte lagt vekt på det. /.../ du vil finne i valgkomiteene så sitter det typisk representanter for aksjefond, forsikringsselskap, for så vidt store aksjonærgrupper eller store enkeltaksjonærer. Så man ser nok mer på representasjonen enn akkurat hva man er på jakt etter av spesielle egenskaper som valgkomitémedlem (M6).

Flere av respondentene mener også det er hensiktsmessig at valgkomiteene har uavhengige medlemmer. Det kommer fram i samtalene at uavhengighet er vanskelig å definere. Ofte blir personer som ikke selv er en stor aksjonær eller har et ansettelsesforhold hos en aksjonær omtalt som et uavhengig valgkomitémedlem. Noen av disse personene ser ut til å være tidligere styremedlemmer. Det er uenighet blant respondentene om nåværende styremedlemmer bør delta i komiteene. Enkelte ser det imidlertid som en fordel å ha styremedlemmer som ikke er på gjenvalg i komiteene. Det kan være praktisk å ha en representant fra selskapet i komiteen som sørger for at arbeidet blir gjort til riktig tid forklarer en respondent. Det er også vanlig at representanter fra bedriftsforsamlingen eller representantskapet deltar i komiteen dersom selskapene har slike organer. Et fåtall av respondentene forklarer at administrerende direktør i selskapet er medlem uten stemmerett eller som sekretær i valgkomiteen. Enkelte valgkomitémedlemmer deltar også uten tilknytning til aksjonærer eller selskapets ledende organer.

Flere av respondentene uttaler at det ikke finnes egne bestemmelser ved rekruttering av valgkomitémedlemmer: "Det finnes ikke en valgkomité til valgkomiteen" (M7) uttaler en respondent. Enkelte samtaler tyder på at et tema internt i valgkomiteene er hvordan man skal formalisere utnevnelsen av valgkomitémedlemmer. Spesielt gjelder dette selskaper der man har spredt eierstruktur og der det er en potensiell mulighet for selvrekruttering innenfor valgkomiteene.

Det blir uttalt at en vanlig sammensetning av valgkomiteer er fra tre til fem medlemmer der en eller to av medlemmene er uavhengige av store aksjonærer. Dette avhenger i stor grad av aksjonærsammensetningen i selskapet. Enkelte valgkomiteer i utvalget



har et flertall av uavhengige medlemmer, mens andre selskaper har valgkomiteer med kun aksjonærrepresentanter. Det er vanlig å utnevne en leder av valgkomiteene, og enkelte selskaper har vedtektsfestet at lederen har dobbeltstemme dersom det er uenighet ved nominasjon av styrekandidater. Flere av respondentene forklarer at lederrollen regnes som en formalitet og at uoverensstemmelser over kandidater sjelden forekommer. Lederrollen knyttes i stor grad til utarbeidelse av en hensiktsmessig rekrutteringsprosess. Det blir forklart at man ofte har en mandatperiode på to år med muligheter for gjenvalg. Respondentenes erfaring i de enkelte valgkomiteene varierer. De fleste respondentene har et til tre år bak seg i komiteene mens andre uttaler at de har hatt posisjonen så lenge som ti år.

### **5.1.3 Nominasjonsgrunnlag for valgkomitémedlemmer**

Samtalene tyder på at kvinner og menn nomineres til valgkomiteene på forskjellig grunnlag. Flertallet av de mannlige respondentene uttaler at de er ansatt hos en aksjonær. Blant de kvinnelige valgkomitémedlemmene er det kun en som uttaler det samme. Som aksjonærrepresentanter fra andre selskaper med eierinteresser, institusjonelle eiere eller offentlige eiere reflekteres det i liten grad over hvorfor personene har blitt foreslått som kandidater til valgkomiteen. Utnevnelsen av valgkomitémedlemmer knyttes ofte til ledende stillinger hos aksjonærene:

*/// jeg kan ikke historikken for tillitsmannsutnevnelser, men typisk vil det være en seniorperson fra denne /// som representerer /// i en slik funksjon (M3).*

Det kommer fram i samtalene at viktige kriterier kan være erfaring fra tidligere ansettelsesprosesser, kunnskap om det markedet selskapet opererer i, og oversikt over hvilket formål arbeidsgiveren har med sitt eierskap. Det er derfor naturlig at personer i ledende stillinger blir representanter i komiteene. Som representanter for institusjonelle eller offentlige eiere er det flere av respondentene som uttaler at de ikke selv har erfaring fra styreverv i andre selskaper. Aksjonærrepresentantenes erfaring fra ledende stillinger hos sin arbeidsgiver ser imidlertid ut til å gi personene legitimitet ved vurdering av potensielle styrekandidater blant de andre medlemmene av komiteen. I enkelte samtaler beskrives de aksjonærnominerte valgkomitémedlemmene som dyktige, oppegående og profesjonelle medarbeidere. Det å være aksjonærrepresentant medfører også at de fleste respondentene opplever sine personlige nettverk som lite overlappende med andre valgkomitémedlemmenes nettverk. På grunn av endringer i eiersammensetningen forekommer det hyppige utskiftninger i valgkomiteene. Dette ser ut til å medføre at valgkomitémedlemmene tilhører ulike områder av næringslivet.

Blant de uavhengige valgkomitémedlemmene uttaler enkelte at de er nåværende eller tidligere styremedlemmer i selskapet. Andre respondenter er imidlertid uten en formell tilknytning til selskapets ledende organer. En forklarer at bransjekunnskap kan være en årsak til hans nominasjon:

Det er vel en blanding av at man kjenner til en person, og at den personen på en eller annen måte stikker seg ut. /.../ det at man har innsikt i selskaper eller bransjen av ulike årsaker (M7).

Andre respondenter forklarer at deres erfaring som toppledere eller styremedlemmer i andre selskaper kan være noe av grunnen til at de ble foreslått til vervet. I tillegg hevder flere at deres nettverk har bidratt til at de ble foreslått som valgkomitémedlemmer. Enkelte forklarer at de har personlige kjennskap til aktører i selskapets ledende organer slik som styret, ledelse eller valgkomiteene:

For eksempel i /.../ så sitter jeg nok mer som en nøytral person som noen visste om og kjenner gjennom et nettverk. Så får jeg det (vervet, min anm.) fordi jeg er kjent i et sånt miljø gjennom et nettverk (K3).

Andre uttaler at deres nettverk til potensielle styrekandidater også kan være en årsak til deres deltagelse i komiteene:

Nei, men jeg går jo ut ifra at det er fordi jeg har et større nedslagsfelt. At jeg treffer mange mennesker både i jobben min som /.../ og som styremedlem i andre selskap. Jeg jobber jo veldig bredt rundt omkring (K4).

/.../ jeg tror de var opptatt av å få en kvinne inn i valgkomiteen fordi /.../ hadde gått ut. Det er jo kanskje sånn at vi kvinner kjenner flere kvinner, og kvinner er kanskje også mer synlige for oss enn for menn. Vi har klart flere kvinner i nettverket enn det menn generelt har. Så med en kvinne i valgkomiteen kunne man få tilgang til det nettverket og de kandidatene jeg kjenner til. Sånn sett vil det utvide og bedre rekrutteringsbasen (K5).

De uavhengige valgkomitémedlemmenes erfaring fra ledende posisjoner i næringslivet tyder på at disse også oppfattes som legitime aktører ved vurdering av styrekandidater. Til tross for at enkelte respondenter har kjennskap til aktører i selskapets valgkomité, uttaler flere respondenter at deres nettverk oppleves som forskjellige fra de andre medlemmene.

## **5.2 Valgkomiteens oppgaver**

I denne delen beskrives valgkomitémedlemmenes oppgaver og retningslinjer ved styrerekruttering. Jeg var i interessert i å undersøke hvordan valgkomitémedlemmene forholder seg til aksjonærenes og administrasjonens interesser. Jeg ønsket også at respondentene utdypet hvordan de opplever sin egen påvirkning på rekrutteringsprosessene.

### 5.2.1 Valgkomiteenes ansvarsområde

Samtlige av respondentene uttaler at deres oppgave er todelt. De skal både rekruttere kandidater til styrevervet og foreslå honorarer til styremedlemmene. Respondentene forklarer at fastsettelsen av honorarer er den enkleste oppgaven. En offentlig interesse medfører at styrehonorarene reguleres etter styrets arbeidsmengde og gjennom sammenligninger av selskapene. Enkelte av valgkomiteene kan ha ansvar for rekruttering av kandidater til andre tillitsverv. Den viktigste og mest tidkrevende av valgkomiteens arbeidsoppgaver ser imidlertid ut til å være nominering av aksjonærvalgte styrekandidater:

Det er to viktige ting egentlig. Det viktigste er vel å sørge for en riktig styresammensetning med riktig kompetanse som tenker totalitet for /.../. Det andre er å fastsette honorarer og slike ting og det er for så vidt en enklere jobb. /.../ det som tar tid og er den viktige delen er å velge representanter til styret (K6).

Respondentene forklarer at valgkomiteens mandat kun er å innstille kandidater til styret og komme med forslag til honorarer. Beslutningene blir tatt av aksjonærene på generalforsamlingen. En respondent forklarer at valgkomiteene kan sees på som en ”rådgivende forsamling” (M8) ovenfor aksjonærene. En annen respondent beskriver valgkomiteens ansvarsområde slik:

Det er å sørge for en innstilling til generalforsamlingen etter valgkomiteens oppfatning best mulig sammensatte styre. Noen steder har de også andre oppgaver. Man innstiller vanligvis også på hvilket honorar styret skal ha, men det er jo slik etter aksjeloven at det er generalforsamlingen som både velger styret og hvilket honorar de skal få. Valgkomiteen har kun innstillingsrett ovenfor generalforsamlingen. Den har ingen besluttende myndighet og kan ikke selv fatte vedtak. Det gjør aksjonærene (M4).

### 5.2.2 Direkte aksjonærnominerte styrekandidater

Valgkomiteenes mandat medfører at aksjonærenes interesser i stor grad tas hensyn til ved nominering av styrekandidater. Respondentene forklarer at enkelte av de store aksjonærene foretar egne utnevnelser av styrekandidater uten at valgkomiteene selv er involvert med sine nettverk og preferanser. Dette skjer fordi aksjonærene er så store at deres forslag uansett ville fått flertall av avgitte stemmer på generalforsamlingen. For valgkomiteene er det da lite hensiktsmessig å nominere en annen kandidat. I enkelte andre selskaper har de største aksjonærene avtaler om fordeling av styreplasser slik at det opprettholdes en balanse mellom eierinteressene i styret. Opprettholdelse av slike avtaler ser i enkelte valgkomiteer ut til å være en del av rekrutteringsarbeidet. Utskiftninger av disse styrekandidatene foregår i stor grad innenfor aksjonærens bekjentskapskrets:

/.../ har du noen som går inn og kjøper 20 prosent i et styre, og de kommer med sin styrekandidat så kan du være helt sikker på at det er den kandidaten som skal inn. Ikke noe annet. /.../ Du kan godt være uenig i det og da tar du en diskusjon. Da kan de komme opp med en annen en (M10).

/.../ i noen sammenhenger blir det tatt hensyn til enkelte store aksjonærer. /.../ Så det er noen stilltiende avtaler i forhold til styresammensetningen (K2).

Valgkomitémedlemmene uttaler at de kan påvirke og diskutere forslagene fra aksjonærene.

Avgjørelsen er imidlertid avhengig av aksjonærenes eierandel i selskapet.

Flere av valgkomitémedlemmene ser også en sammenheng mellom direkte aksjonærnominerte kandidater og andelen menn i styrene. Dette henger sammen med at selskaper med eierinteresser ofte foreslår personer fra ledende stillinger i selskapet. En forfordeling av menn i lederposisjoner innenfor enkelte sektorer i næringslivet ser ut til å gi flere mannlige aksjonærnominerte styrekandidater forklarer enkelte respondenter:

Av de store aksjonærene, så er det veldig mange menn som er representert i de styrene jeg sitter i. Men det er fordi de store eierne er finansinstitusjoner hvor menn er overrepresentert i ledende stillinger slik at det naturlig nok er mange flere menn å søke blant. Det betyr at de kvinnene som da sitter i styrene i noe større utstrekning kommer fra andre kompetanseområder og sånn sett også andre eiere, for eksempel jurister (M11).

/.../ fordi det fremdeles er en mannsdominans i ledersjiktet så vil ofte de nominerte direkte representantene være menn. Da blir ekstrakvoten kvinner (M8).

Blant respondenter er det til en viss grad uenighet om dette. Enkelte valgkomitémedlemmer mener både selskaper og store institusjonelle eiere er opptatt av andelen kvinner i styrene, og at disse også foreslår ansatte kvinner fra egen toppledelse som styrekandidater.

### **5.2.3 Aksjonærvalgte styrekandidater**

Aksjonærrepresentasjon oppleves som viktig for å opprettholde aksjonærenes interesse i styrene. Disse styremedlemmene blir i større grad personlig påvirket av gode og dårlige beslutningen som foretas i styret. Dette vil kunne gi et mer aktivt styre forklarer enkelte respondenter:

Da synes jeg det er riktig at vi prøver, dersom de har gode styrerepresentanter, å få de til å sitte i styrer /.../. Det er problemet med de fleste uavhengige styremedlemmer, /.../ at de har den daglige jobben. Det betyr at dybden, grundigheten, og kunnskapen om selskapet blir mindre enn en som har det som en del av jobben sin å forvalte penger på vegne av sin arbeidsgiver (K6).

Samtlige av valgkomitémedlemmene forteller at det også er vanlig å forespørre flertallet av aksjonærene om de ønsker å nominere kandidater eller om de har innspill til utvalgsriteriene i rekrutteringsprosessene. I enkelte samtaler gis det uttrykk for at aksjonærer med 10-15 prosent av selskapets aksjer bør bli tilbudt styreplass. Tildeling av styreplass avhenger imidlertid av aksjonærens eierandel og hvordan kandidaten passer i forhold til utvalgsriteriene. Dersom aksjonæren er liten og kandidaten som foreslås ikke anses som kvalifisert vil man i mindre grad ta hensyn til forslaget uttaler en respondent. På tilsvarende måte hevder enkelte respondenter at uavhengige styrekandidater kan bli vurdert grundigere

enn kandidater som er tilknyttet en aksjonær. Valgkomiteene vil i større grad forsikre seg om at kandidatene er kvalifisert dersom man ikke representerer en aksjonær:

Sånn som i /.../ så tilskrev vi samtlige eiere, og så kom det ett forslag fra en aksjonær /.../ en mikroskopisk aksjonær som foreslo en gammel mannlig venn av seg eller lignende. Det så vi ganske fort bort i fra, det var ikke et aktuelt forslag. Ikke var det særlig interessant med denne kandidaten i forhold til de behovene vi hadde sett. En sånn liten aksjonær vil naturlig nok ikke bli tillagt like stor vekt som en 20 prosent aksjonær som tilskriver valgkomiteen med det samme (M11).

/.../ hvis man da skulle velge noen som ikke var ansatt eller tilknyttet aksjonærene, så måtte vi være sikre på at vedkommende var ekstra kompetent. Det er gjerne lettere å få aksept for kandidater som er representant eller jobber for /.../ eller noe sånt noe (K5).

I andre samtaler uttales det at aksjonærrepresentanter blir vurdert på samme måte som uavhengige kandidater. I samtalene forteller også flere av respondentene om rekrutteringsprosesser der uavhengige styrekandidater har blitt foretrukket framfor aksjonærrepresentanter fordi de er bedre kvalifisert.

Med unntak av enkelte hovedaksjonærer er det imidlertid liten interesse for styrerepresentanter fra aksjonærenes side forklarer flere respondenter:

Litt av problemet vi har i dag er at det er få eiere som er villige til å gå inn i styrene fordi det setter dem i en innsideposisjon (K6).

Det er forholdsvis lite om du tenker på forslag som kommer fra aksjonærene. Det er vel en av de tingene som fungerer forholdsvis dårlig. Vi mottar få forslag. Slik at det blir mye valgkomitéarbeid, nettverk og lignende for å få fram kandidater. Det blir liksom lite av at aksjonærene kommer med kandidater (M2).

Respondentene forklarer at valgkomiteene selv må finne fram til styrekandidater i en stor del av rekrutteringsprosessene. Kun enkelte av respondentene uttaler at selskapet har en eiersammensetning hvor flere store aksjonærer ønsker styreplass. Et fåtall av respondentene stiller også spørsmål ved valgkomiteens funksjon på grunn av selskapets eiersammensetning:

Så her er det en dialog og satt på spissen så kan du spørre om en valgkomité i dette tilfellet, i denne situasjonen for /.../ har noen mening i det hele tatt. Det kan du spørre om (M8).

#### **5.2.4 Administrasjonsvalgte styrekandidater**

Ved sammensetning av styrene er det gjennom ”anbefalingen” gitt retningslinjer for styremedlemmenes uavhengighet fra administrasjonen (NUES 2005). Dette har også vært sentralt tema i ”corporate governance-debatten”. En bekymring er at administrasjonen legger føringer ved valg styrekandidater. Dette kan gi styrer som i mindre grad er kritiske til ledelsens avgjørelser. Dette er et tema respondentene kjenner godt. Flere av respondentene ser også ut til å vurdere styrekandidaters relasjoner og forhold til ledelsen i selskapene før de blir rekruttert. Andre uttalelser tyder på at uavhengighet fra ledelsen i større grad handler om

ledelsens deltagelse i rekrutteringsprosessene. Det bør ikke være ledelsen som forteller hvem som skal rekrutteres til styret forklarer en respondent. I andre samtaler tyder imidlertid uttalelser på at skillet mellom ledelsen og styret er større i den teoretiske debatten enn i de konkrete rekrutteringsprosessene. I flere av samtalene blir det vektlagt at styret og administrasjonen må kunne samarbeide. Flertallet av respondenter forteller at det også er vanlig å foreta samtaler med administrasjonen for å høre deres syn på styrekandidater. I enkelte tilfeller ser det ut som man kan forespørre administrasjonen om de har forslag til kandidater. Noen uttaler også at administrerende direktører har kommet med forslag som valgkomiteene mener det er fornuftig å lytte til:

/.../ altså at det kommer kandidater både fra administrerende direktør og fra styreleder. Det har vi opplevd i mange tilfeller. Konkrete navn basert på bekjenskaper eller på kompetanse eller hva det måtte være. Det er ikke uvanlig (M13).

Ja, de kan komme med forslag som vi tar hensyn til. Det er så tett samarbeid som mulig. Alle har en tanke og et ønske om å føre ting framover på en best mulig måte så det er viktig at vi spiller på lag (M14).

Respondentene forklarer at ledelsen også kan påvirke rekrutteringsprosessene eller føre til utskiftninger av styret. Det kan være svært uheldig dersom ledelsen ikke klarer å samarbeide med styret forklarer enkelte respondenter. I slike situasjoner vil det også være viktig å lytte til administrerende direktør. Dette fører imidlertid ikke til at ledelsen selv velger nye styrekandidater. Uttalelsene tyder på at dette i stor grad er valgkomiteenes oppgave.

### **5.2.5 Uavhengige styrekandidater**

”Anbefalingen” mener enkelte styrekandidater også bør være uavhengig av de store eierne for å sikre at minoritetsaksjonærenes interesser er representert i styret (NUES 2005). I enkelte av samtalene ble spørsmålet om uavhengighet fra aksjonærene tatt opp. Det synes som at uavhengighet diskuteres i flere av valgkomiteene, og flere respondenter mener det er vanlig at enkelte personer rekrutteres som uavhengige av store aksjonærer. I andre samtaler er derimot respondentene usikre på om dette skal vektlegges i rekrutteringsprosessene. Styret blir i større grad sett på som et organ for aksjonærene. At personer da er uavhengige av aksjonærene blir sett på som et lite viktig kriterium for styremedlemmer:

Jeg tror på en måte at det er viktigere med en bred kompetanseplattform. Jeg tror dette er viktigere enn den uavhengigheten av eiere. Hvis eiere engasjerer seg i den grad de gjerne vil sitte i styrer eller nominere styremedlemmer som er nær dem, så har dette aldri medført noe problem med min styreerfaring (M6).

Det kommer fram i samtalene at det ikke hersker en klar definisjon på begrepet uavhengighet. I enkelte samtaler defineres uavhengighet ved personlige egenskaper som integritet. Andre

respondenter vektlegger fravær av relasjoner eller økonomiske interesser knyttet til en aksjonær:

I forhold til selskapet så føler jeg at det går på vanlige habilitetsregler som jeg er vant til fra finans. At man ikke har noen familierelasjon, ikke noe vennskaplig eller nært vennskap til personer eller økonomisk avhengighet mellom dem. Det er de vesentlige kriterier. Så vil jeg si at det i hovedsak er det sentrale (M11).

Jeg mener jeg er opptatt av personlig integritet. At det er en person som snakker mye med de store aksjonærene, det får være. Det viktigste er at det er en person som viser at den kan ta selvstendige vurderinger (M7).

Flere respondenter uttaler imidlertid at retningslinjene har medført en større bevissthet på styremedlemmenes rolle. Til tross for en uenighet om definisjonen og betydningen av uavhengighet er som nevnt tendensen i materialet en lav interesse for styrerepresentanter fra aksjonærenes side. Fordi valgkomiteene i liten grad får forslag fra aksjonærene ser det derfor ut til at de i stor grad må lete etter styrekandidater utenfor aksjonærenes bekjentskapskrets. Dette tyder på at uavhengighet fra store aksjonærer er et hensyn valgkomiteene ikke behøver å ta i praksis.

## **5.2.6 Valgkomitémedlemmenes påvirkning**

Uttalelsene tyder på at det er aksjonærene som har den besluttende myndighet og valgkomiteenes oppgave er å lytte til aksjonærenes interesser. Samtidig hevder enkelte respondenter at valgkomiteenes rolle og påvirkning ofte blir undervurdert. Flere av respondentene mener valgkomiteenes har en vesentlig makt og påvirkning ved styrerekuttering:

Klart du har det. Styreformannen er på valg i år. Vi kunne foreslått å bytte han ut. Vi trenger ikke å spørre han om det. Vi kan bare komme med det på generalforsamlingen. Det er klart at det i seg selv er jo makt (M1).

Men jeg tror media undervurderer den makten og betydningen som en valgkomité kan ha. Det er liksom veldig mye snakk om å sitte i styret, men en valgkomité har jo en ganske stor mulighet til å bytte om. Men så kan generalforsamlingen igjen stemme det ned. Så de må jo balansere det. Men de har jo en makt til å ta inn de styrerepresentantene de ønsker (K3).

Uttalelsene i materialet tyder også på at de individuelle medlemmene innenfor valgkomiteene opplever sin egen påvirkning som vesentlig ved nominasjon av uavhengige styrekandidater. Blant respondentene kan man som nevnt skille mellom aksjonærrepresentanter og uavhengige valgkomitémedlemmer. Det ser derimot ikke ut som at respondentene mener dette gir forskjellige interesser ved rekruttering av uavhengige styrekandidater. En stor gruppe av eierrepresentantene er ansatte hos institusjonelle eller offentlige eiere. Disse valgkomitémedlemmene har ikke mulighet til eller ønsker i liten grad styrekandidater som representerer deres arbeidsgiver gjennom et ansettelsesforhold. Andre valgkomitémedlemmer

er private aksjonærer eller representerer selskaper med eierinteresser. Det ser som nevnt ut til at disse aktørene har avtaler om styrerepresentasjon som i stor grad foregår utenfor handlingsrommet til valgkomiteene. Samtalene gir derfor inntrykk av at forholdet mellom valgkomitémedlemmene i liten grad er preget av interessekonflikter når uavhengige styremedlemmer skal rekrutteres. Det uttales av flere respondenter at det ikke er noen formell oppdeling av arbeidsoppgavene i valgkomiteene. ”Alle står like fritt til å komme med forslag” (M4) uttaler en av respondentene. Enkelte mener imidlertid konsekvensen av å være uavhengig i valgkomiteene kan bli at man føler et ansvar ovenfor minoritetsaksjonærer:

/.../ i prinsippet så kan du si at alle som er valgt inn i styre og valgkomité, de er jo først og fremst valgt som privatpersoner og skal ikke representere en enkelt eier, men spørsmålet er hvor stor realitet det er i dette i en del sammenhenger? I alle tilfeller selv om man opptrer helt uavhengig, så er det jo gjerne slik at en hver er seg selv nærmest. Det kan være en innebygget svakhet i det (K5).

Samtidig uttaler også representantene for aksjonærene at de er opptatt av at styrene både skal ha aksjonærrepresentanter og uavhengige styremedlemmer.

### **5.3 Holdninger til kvotering**

I denne delen beskrives valgkomitémedlemmenes holdninger til kvotering. Jeg ønsket også å undersøke hvordan valgkomiteene forholder seg til endringen i allmennaksjeloven i rekrutteringsprosessene.

#### **5.3.1 Valgkomitémedlemmenes holdninger til kvotering**

Det er lite som skiller valgkomitémedlemmene når det gjelder holdning til kvotering. Det generelle inntrykket gjennom samtalene er at kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer er negative til kvotering. Sanksjonene som skal rettes mot selskapene som ikke har innfridd kravene i løpet av 2007 oppleves av de fleste som lite gjennomtenkte. I enkelte samtaler vekker uttalelsene om tvangsoppløsning av selskaper irritasjon hos respondentene. Kvotering anses av de fleste respondentene som et alvorlig inngrep i aksjonærenes eiendomsrett. Det ser imidlertid ut til at valgkomitémedlemmene forholder seg til endringen i allmennaksjeloven som en rammebetingelse også ved siste generalforsamling:

Jeg oppfatter både selskaper som har valgkomité og ikke har valgkomité er nå veldig klar over at de har siste frist for å sørge for en kjønnsmessig fordeling i styret. /.../ Valgkomiteene oppfatter dette som en rammebetingelse (M6).

Så jeg er egentlig i mot enhver kvotering og synes sånn sett at man burde ha klart seg uten kvotering, men når den er her så er det selvfølgelig greit å leve med. Den gjør valgkomiteens arbeid mer krevende, men det kan være greit det når man først har valgkomité (M11).

Endringen i allmennaksjeloven ser ut til gjøre valgkomiteens arbeid mer omfattende fordi utvalget av kvalifiserte kvinner kan være mindre enn menn. Det krever mer innsats og tid å



finne fram til kvalifiserte kvinnelige styrekandidater forklarer respondentene. I enkelte av samtalene forteller respondentene at utvalgsriterier kan ha blitt endret som følge av dette. Flertallet av respondenter mener imidlertid at kvinner blir rekruttert uten at det har foregått store endringer i de faglige utvalgsriteriene. Endringen i allmennaksjeloven har ikke medført mindre kvalifiserte styremedlemmer forklarer respondentene:

Det er også en debatt vi har hatt i valgkomiteen nå. Hva gjør vi nå? Finner vi det styremedlemmet vi mener er best, og hvor mye vekt skal vi legge på å oppfylle denne kvinnekvoten i år. For man kan vente til neste år også. Jeg har den holdningen at man finner en nå og vi har funnet en kjempebra kandidat, så det er ikke slik at vi tar en som er nesten bra nok. Hun er kjempebra (M1).

Samtalene tyder på at både kvinnelige og mannlige respondenter er opptatt av delt kjønnsrepresentasjonen i styrene og ønsker å rette seg etter endringen i allmennaksjeloven. De ser ut til å være et ønske om å følge meritokratiske prinsipper der den best egnede styrekandidaten blir rekruttert.



## **6. Presentasjon av rekrutteringskanaler**

### **6.1 Innledning**

I dette kapittelet beskrives rekrutteringskanalene som benyttes ved rekruttering av uavhengige styremedlemmer. I den første delen gis en kort beskrivelse av arbeidsfordelingen i valgkomiteene. I den neste delen gis en beskrivelse av de formelle rekrutteringskanaler som brukes i prosessene. I den siste delen gis en beskrivelse av respondentenes bruk av direkte og indirekte personlige relasjoner.

#### **6.1.1 Arbeidsfordeling**

I en av valgkomiteene var det kun lederen for valgkomiteen som lette etter potensielle styrekandidater. Valg av styrekandidat ble imidlertid avgjort sammen med de andre medlemmene av valgkomiteen. En årsak til denne arbeidsfordelingen var at de øvrige to valgkomitémedlemmene representerte store aksjonærer. Disse aksjonærene hadde egne representanter i styret og det var ønskelig at man rekrutterte uavhengige styremedlemmer som ikke var tilknyttet hovedaksjonærenes bekjentskapskrets. Ved å ha en uavhengig leder av valgkomiteen, som innhenter informasjon om kandidater, opprettholdes uavhengigheten fra aksjonærgrupperingene når styrekandidater rekrutteres. I de resterende valgkomiteene innhenter imidlertid alle medlemmene informasjon om potensielle styrekandidater. I flere av samtaler kommer det fram at dette er den vanligste måten å fordele arbeidet på:

Alle leter og alle står like fritt til å komme med forslag. /.../ Så likestilt arbeid mellom tre personer tror jeg at jeg skal beskrive det som. Lederrollen i forhold til dette er mer en formalitet, at en skal være leder (M4).

Styrekandidatene blir samlet i lister og det blir foretatt videre innhenting av informasjon om de kandidatene som er aktuelle. I enkelte av valgkomiteene ser det ut til at rekrutteringsprosessen avsluttes når et valgkomitémedlem har foreslått en kandidat alle er enige om.

### **6.2 Formelle rekrutteringskanaler**

I denne delen gis en beskrivelse av valgkomitémedlemmenes bruk av formelle rekrutteringskanaler. Jeg ønsket å undersøke om rekruttering av styrekandidater foregår uten at det er personlig kjennskap til styrekandidater og hvilke rekrutteringskanaler som eventuelt blir benyttet.

### 6.2.1 Media

Flere av respondentene forklarer at styrerekruttering er en kontinuerlig prosess som foregår i hele perioden mellom generalforsamlingene. Respondentene uttaler at flere rekrutteringskanaler benyttes for å finne styrekandidater. Flere av de kvinnelige og mannlige respondentene nevner media som en viktig informasjonskilde. En av respondentenes gir denne beskrivelsen av rollen media har i rekrutteringsprosessen:

Det er jo sånn at en som sitter i valgkomiteen bør ha øyne og ører åpne hele tiden /.../ Passe på at du leser avisen og vet at om et år skal en skiftes ut. Da bør man tenke på det. (Jeg, min anm.) river ut det som står i avisen eller noterer meg det navnet (K3).

Flere andre respondenter bekrefter at media kan være en vesentlig kilde til informasjon om potensielle styrekandidater. I disse rekrutteringsprosessene ser imidlertid valgkomitémedlemmene ut til å forsikre seg om kandidatens kvalifikasjoner gjennom referanser og intervju. Det blir uttalt at felles kjente ofte benyttes for å få personlig informasjon om kandidatens egenskaper og kvalifikasjoner. Dette er personer valgkomitémedlemmene kjenner fra samme bransje eller selskap som styrekandidaten. I enkelte samtaler nevner respondentene at det har blitt rekruttert styrekandidater de siste årene ved at de merket seg navn på personer som har profilert seg i media. Dette har også kunnet være personer de selv ikke hadde kjennskap til, og som ikke har hatt styreverv tidligere. Det er da naturlig å undersøke med personer man hadde tillit til innenfor samme bransje forklarer respondentene:

/.../ jeg har en personlig venn som sitter veldig sentralt innen liksom /.../. Så han var det naturlig for meg å høre med i fjor (M1).

Enkelte andre respondenter uttaler at media benyttes som en informasjonskanal uten at en personlig anbefaling synes å være nødvendig. Da ser kandidatene i større grad ut til å være profilerte personer i næringslivet med erfaring som toppledere eller som styremedlem i andre selskaper. I følge respondentene benyttes media på denne måten for å holde seg oppdatert ovenfor attraktive styrekandidaters nåværende situasjon i arbeidsmarkedet.

Enkelte respondenter hevder imidlertid at media som informasjonskanal kan være lite hensiktsmessig. Man får ofte informasjon om profilerte kandidater som har for mange styreverv:

Det å begynne å lete i telefonkatalogen eller i VG for å finne ut hvilken person som har 20 styreverv og som kan sitte i det 21, det er fullstendig misforstått og overhodet ikke med på å gjøre en god jobb for alle aksjonærene i selskapet (M4).

De fleste kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer ser ut til å mene at profilerte styrekandidater ofte har for mye å gjøre. Det blir uttrykt en bekymring for at kvinner og menn

blir ”gjengangere” (K3) i styrene. Det er viktig at styremedlemmene har tid til styrevervet forklarer respondentene. Flere uttaler også at endringen i allmennaksjeloven har utviklet et press på de kvinnelige styrekandidatene som allerede er kjent:

/.../ disse kvinnelige styreproffene som har vært profilert i media. 5-6 stykker drivende dyktige damer som plutselig skal sitte i 8-10 styrer ved siden av å ha en jobb. De kan umulig gjøre en god jobb /.../ Dette gjelder selvfølgelig menn i tilsvarende situasjon (M4).

Det blir også nevnt av flere kvinnelige respondenter at de ofte får tilbud om nye styreverv fordi de er styremedlemmer i andre selskaper. At profilerte styrekandidater ofte kan være overbelastet kan se ut til å redusere betydningen av media som en rekrutteringskanal.

### 6.2.2 Databaser

Alle respondentene i undersøkelsen har kjennskap til databaser som en mulig rekrutteringskanal. Det er derimot kun enkelte respondenter som uttaler at disse blir benyttet i rekrutteringsprosessene. En av respondentene forklarer at hun tidligere har benyttet databaser for å rekruttere kvinnelige styrekandidater. Årsaken var at utvalget av kvinner da var mindre. I dag benytter hun hovedsaklig sitt personlige nettverk til kvinner i næringslivet. Enkelte andre valgkomitémedlemmer uttaler at databaser benyttes for å bli minnet om kandidater man har glemt. Man kan kikke i databasene for å komme på styrekandidater som man kjenner fra tidligere forklarer respondentene. Andre benytter databasene som et utgangspunkt som ”gir innfallsvinkler til noen navn også går man derfra og søker videre informasjon om navnet” (M8). Respondentene som bruker databaser på denne måten benytter samtidig personer i sitt personlige nettverk som en referanse:

/.../ hvis man finner et navn i kvinnewebbasen så må man i hvert fall kvalitetssikre det ved å snakke med andre (M13).

Andre respondenter mener databasene også kan benyttes for å supplere informasjon om styrekandidater man har hørt om eller har fått anbefalt av andre:

Du bruker databasen for å se om de er registrert. Er de det så finner du CV-en deres med nødvendig informasjon. Så slik kan du bruke databasen, men da blir det ikke til å finne nye kandidater, men kun til utsjekking (K5).

Når databasene først benyttes kan det se ut som de sjelden benyttes uten en personlig anbefaling i rekrutteringsprosessene.

Det er ifølge respondentene flere grunner til at databasene i liten grad blir benyttet ved rekruttering av styremedlemmer. Flere valgkomitémedlemmene anser sitt personlige nettverk som tilstrekkelig for å få informasjon om kvinnelige og mannlige styrekandidater. En av respondentene uttaler at ”det kanskje ville være aktuelt hvis det ikke førte frem gjennom de

kanalene som vi først benytter” (M11). Samtidig stiller de seg positive til å benytte databaser dersom de hadde manglet informasjon eller kunnskap om kvinnelige styrekandidater. Uttalelsene tyder på at personlig kjennskap foretrekkes ved styrerekuttering og at databasene først blir benyttet dersom man ikke har personlige kjennskap til aktuelle styrekandidater.

I andre samtaler uttaler respondenter at informasjonen i databasene er for liten til å kunne vurdere styrekandidatenes kvalifikasjoner og egenskaper. Det er vanskelig å få tilstrekkelig informasjon dersom man ikke har direkte eller indirekte kjennskap til kandidaten forklarer respondentene.

*./.../ det du kan gjøre er å gå inn og søke på CV-er. ./.../ Det har også litt begrenset verdi. Det som er viktig er å snakke med folk som har personlig erfaring med andre. En CV er noe du selv har skrevet. En personlig erfaring, det står det aldri noe om i en CV (M10).*

Andre mener databaser til nå har vært lite brukervennlige og mener det er vanskelig å orientere seg i dem. I samtalene nevnes det også at søkene i databasene ofte gir for mange potensielle kandidater. Databasene burde i følge disse respondentene være mer begrenset i antallet kandidater man oppnår ved hvert søk:

*./.../ jeg har vært på en del sånne kvinnewebaser, sjekka litt. Det er litt vanskelig å orientere seg synes jeg. ./.../ Det er vanskelig når man ikke kjenner personene også (K1).*

*Vi søker jo primært etter en spesiell kompetanse. ./.../ Så det blir på en måte et tilleggssøkske at den personen skal være en kvinne. Men det er kompetansebehovet vi har som er det primære ønsket. Så jurister var vårt hovedsøkkriterium og ikke kjønn. Derfor er det naturlig for oss å søke i en juristdatabase eller blant jurister og ikke starte etter å søke etter kjønn hvor du på en måte får inn halve befolkningen (M11).*

Samtidig nevner en respondent at databasene ofte baserer seg på at kandidater selv melder seg inn. En konsekvens av dette er at de dyktigste kvinnelige kandidatene, de som har nok verv fra før, ikke vil bruke en slik kanal for å eksponere seg. Uttalelsen tyder på at enkelte respondenter mener informasjon om de dyktigste kandidatene ikke vil være tilgjengelige gjennom denne rekrutteringskanalen. Andre respondenter forklarer at databaser ikke føles ”helt riktig” (M1). Enkelte uttalelser kan også gi et inntrykk av at databaser ikke regnes som legitime rekrutteringskanaler:

*Vi har hatt disse listene på bordet. For å være helt ærlig så virker det som, og det er mulig det blir bedre etter hvert, men det føles ikke helt riktig. Det er akkurat som om det er noe som ikke stemmer der. De har masse gode kandidater der. Jeg føler kanskje det har blitt publisert litt feil. Jeg tror det kanskje hadde vært bedre om den databasen hadde vært litt lukket, men da må man ha noen som styrer den litt (M1).*

*Det er noe som heter kvinnewebasen. Den vet jeg om, men jeg har aldri brukt den. Jeg synes kanskje har gått litt langt når det gjelder å sende ut plakater med navn og bilder. ./.../ hvis vi var i beit for kvinnelige kandidater så ville vi gjerne gått dit, men vi har ikke gjort det (M6).*

Det er i liten grad forskjeller mellom kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer når det gjelder bruk av databaser. Enkelte av de eldre mannlige valgkomitémedlemmene uttaler at de

benytter databaser, men forhører seg også med felles kjente. Det yngste kvinnelige valgkomitémedlemmet uttaler at hun benytter databaser for å få informasjon om kvinnelige styrekandidater. Hun forklarer at hun har et mindre personlig nettverk på grunn av sin lave alder. Samtidig uttaler hun at mangel på personlige kjennskap gjør det vanskelig å nomineres kandidater gjennom databaser. Samtalene tyder imidlertid på at når databaser først benyttes er dette for å innhente informasjon om kvinnelige styrekandidater. Det blir sjelden nevnt at databaser benyttes ovenfor mannlige styrekandidater.

### 6.2.3 Rekrutteringsbyråer

Samtalene tyder på at rekrutteringsbyråer til en viss grad benyttes ved styrerekruttering. Enkelte valgkomitémedlemmer uttaler imidlertid at de er negative til den informasjonen rekrutteringsbyråer kan bidra med:

*/.../ det har jo vært vurdert om en bør søke hjelp hos headhuntere og sånn. Man skulle tro at når de screener markedet, hadde de god oversikt over hvem det er som er dyktige på ulike typer kompetanse. Jeg er ikke overveldet imponert over hva de kommer opp med bestandig i forhold til hva de skal ha betalt (K6).*

Andre valgkomitémedlemmer er derimot positive til rekrutteringsbyråer. Respondentene forklarer at rekrutteringsbyråer ikke kun benyttes for å få informasjon om kvinnelige styrekandidater, men at disse regnes for å ha bedre nettverk til utenlandske kandidater:

*/.../ vi har benyttet disse personalselskapene. /.../ ikke nødvendigvis for å søke kvinner, men for å søke styremedlemmer med en spesiell kompetanse. Da særlig fra Sverige og Danmark, for å få litt mer internasjonale styremedlemmer /.../ . Det er klart at sier vi at det hadde vært fint om styremedlemmet kan være en dame så skaffer de jo det (M13).*

*Litt av grunnen (til å bruke rekrutteringsbyrå, min anm.) var at vi også ønsket innspill på noen svenske kandidater. /.../ Hva var det vi sa for noe, han får gjøre grovsilingen, vi vil ha fem svensker og fem norske (M1).*

I samtalen kommer det fram at den ene respondenten var svært fornøyd med det arbeidet rekrutteringsbyrået hadde gjort. Det ble rekruttert en person til styret, men han vurderte også informasjonen om andre kandidater som verdifull til senere rekrutteringsarbeid. Det vil da være enklere å ta kontakt med disse styrekandidatene forklarer respondenten. Det kan altså se ut som at enkelte valgkomitémedlemmer søker internasjonale styrekandidater og kombinere dette med å søke etter utenlandske kvinnelige kandidater. Samtidig gir samtalene inntrykk av at styrerekrutteringen nasjonalt i stor grad foregår uten bruk av rekrutteringsbyråer. Enkelte respondenter mener imidlertid at rekrutteringsbyråer kan brukes som en ”second opinion” (M7). Dersom man har personlig kjennskap til en styrekandidat kan rekrutteringsbyråene benyttes for å få en vurdering av styrekandidatens egenskaper og kvalifikasjoner forklarer

respondenten. Man kan få vurdert om personen er den best kvalifiserte ved å sammenligne kandidaten med andre personer som rekrutteringsbyrået har kjennskap til.

#### **6.2.4 Formaliserte kvinnenettverk**

Både i forkant og etterkant av lovforslaget har flere private aktører opprettet mer eller mindre formaliserte nettverk for å øke informasjon og oppmerksomhet om potensielle kvinnelige styrekandidater. Dette kan være ulike formaliserte kvinnegrupper som møtes jevnlig eller det kan være ulike typer seminarer og kurs der potensielle styrekandidater møter aksjonærer og valgkomitémedlemmer. Kun et fåtall av valgkomitémedlemmene har deltatt på slike arrangementer. Av de kvinnelige valgkomitémedlemmene er det kun det yngste medlemmet som er aktivt med i et formalisert kvinnenettverk. Hun forklarer at hennes lave alder medfører at hun aktivt forsøker å opprette nettverk til kvinnelige styrekandidater gjennom ulike kanaler:

Jeg har forsøkt å være med der jeg ønsker og prøvd å bygge kontakter./.../ Jeg har tenkt å være litt mer aktiv. Delta litt mer på styreseminar og litt sånne ting. /.../ jeg tror nok jeg har større nettverk (til kvinner, min anm.) enn mange andre og vet hvor jeg kan henvende meg /.../ Jeg vet hvor de har hatt styreprogram (K1).

Hun forklarer at hun har brukt det formaliserte nettverket som en rekrutteringskanal i enkelte prosesser. Senere i samtalen kommer det fram at hennes kontakt med nettverket i hovedsak er gjennom en tidligere studievenninne som også var med å starte opp dette nettverket.

Ingen av de andre kvinnelige respondentene uttaler at de deltar i formaliserte nettverk opprettet for å øke informasjon om kvinnelige styrekandidater. Flertallet av de andre kvinnelige respondentene har lang yrkeserfaring i ledende stillinger og uttaler at de i store grad kjenner personer fra profesjonelle eller private sammenhenger:

Jeg har ikke noe sånt formelt nettverk, men jeg kjenner en del (kvinnelige styrekandidater, min anm.) Ikke fordi de sitter i styret, men jeg kjenner de gjennom andre jobbsammenhenger og treffes jevnlig. Mer sånn uformelt (K6).

/.../ jeg har blitt invitert til en del nettverk, men jeg har aldri hatt tid. Jeg har en del sånne private juristkvinnenettverk, men det er ikke, det er folk som tok eksamen sammen med meg. De er liksom velplassert i dommerjobber og andre steder. Så det er ikke sånne styrekandidatmennesker (K4).

Den ene respondenten nevner at juristnettverket kan gi informasjon om kvinnelige styrekandidater. Hennes deltagelse skyldes imidlertid en profesjon som jurist og hun benytter nettverket for å møte kollegaer og studievenninner. Et annet kvinnelige valgkomitémedlemmene uttaler at hun har deltatt på et arrangement for kvinner i ledende stillinger. Hun forklarer at hun fikk lite utbytte av deltagelsen. Hennes opplevelse av arrangementet var at dette i liten grad medførte større synlighet.



De mannlige valgkomitémedlemmene ser ut til å ha tilsvarende meninger om bruk av formaliserte nettverk i rekrutteringsprosessene. Kun noen av de mannlige valgkomitémedlemmene uttaler at de aktivt har benyttet formaliserte nettverk for å oppnå informasjon om kvinnelige styrekandidater. En forklarer at han har deltatt på møter der potensielle styrekandidater kan møte valgkomitémedlemmer eller andre beslutningstagere. Han nevner i samtalen at han har god kontakt med den personen som driver nettverket. Rekrutteringskanalen har ifølge respondenten ikke gitt informasjon om kandidater som har riktige kvalifikasjoner i forhold til de selskapene han representerer:

Det er typisk en del (kandidater, min anm.) som gjerne ønsker å komme inn i styreverv og kanskje ikke er helt kvalifisert til det vi har av store bedrifter, hvor kravene til behandling av styresaker både arbeidsmessig og erfaringsmessig vil være større (M2).

Andre mannlige valgkomitémedlemmer har lignende uttalelser om formaliserte kvinnenettverk. En respondent forklarer at disse i liten grad gir verdifull informasjon samtidig er han negativ til hvordan den formelle rekrutteringskanalen ble drevet:

/.../ det var måten de pusha arrangementet sitt på, hele tiden mas om at jeg måtte stille, og sånne ting. Jeg var der i fjor, og der var det, jeg føler at jeg fikk begrenset uttelling for å være helt ærlig. I tillegg mener jeg det er frekt å kreve store summer/.../ Det kan være en fin måte for aspirerende damer som ønsker å få noen kontakter, men for oss så klarer vi ikke å foreta noen vurdering på en sak som det der (M5).

En respondent uttaler at det nå produseres ”uendeligheter” med informasjon om kvinnelige styrekandidater og at han i liten grad benytter disse rekrutteringskanalene:

Så jeg får henvendelser fra headhuntere som på en måte gjerne vil hjelpe meg å rekruttere styremedlemmer. Nå er det mye forskjellig fora som spesielt jobber med kvinnerepresentasjon som produserer uendeligheter med informasjon om gode kvinnelige styrekandidater (M6).

I samtalen gir han inntrykk av at han har tilstrekkelig informasjon om styrekandidater gjennom personlig kjennskap til ulike personer i næringslivet uten å bruke formelle rekrutteringskanaler.

## **6.2.5 Direkte henvendelse**

Enkelte uttalelser tyder på at direkte henvendelser fra ulike aktører til valgkomiteene også forekommer ved styrerekruttering. Dette ser i stor grad ut til å være aktører med tilknytning til aksjonærene, eller det kan være ulike formelle aktører som representerer rekrutteringsbyråer eller formaliserte nettverk. I et fåtall av samtalene blir det også nevnt at tidligere bekjente eller venner har henvendt seg til valgkomitémedlemmer med forespørsel om styreverv. Det nevnes i liten grad at personer uten kjennskap til selskapet eller valgkomitémedlemmene spør om styreverv. En av respondentene mener årsaken kan være at valgkomiteene i liten grad er

kjent for aktører uten tilknytning til selskapet eller valgkomiteene. I samtalen nevnes dette som er problem:

/.../ en ting er at man har valgkomité, det er positivt! Men den er ofte usynlig. Det er jo ikke noen opplysninger om valgkomiteer noe sted. Det står kun sjelden i årsrapporten. Det står ikke noe på websiden (K5).

### **6.3 Uformelle rekrutteringskanaler**

I denne delen beskrives uttalelser om de personlige relasjonene som benyttes ved styrerekruttering. Jeg stilte respondentene spørsmål om hvilken betydning personlige kjennskap har ved styrerekruttering. Samtidig ønsket jeg at respondentene ga en beskrivelse av deres kjennskap til kvinnelige styrekandidater. I enkelte samtaler ba jeg også respondentene reflektere over hvilken betydning kvinnelige aktørers nettverk har for rekruttering av kvinnelige styrekandidater.

#### **6.3.1 Betydningen av personlige relasjoner**

I samtalerne er det enkelte forskjeller i hvilken betydning respondentene mener personlige nettverk har i rekrutteringsprosessene. Flere av de kvinnelige valgkomitémedlemmene hevder personlig kjennskap har hatt en betydning for deres deltagelse i valgkomiteene og for egen nominasjon til styreverk:

En av grunnene til at jeg har fått ganske mye henvendelser til styreverk er at jeg kjenner en del folk i finansmiljøet, også en del sentrale folk. Jeg har sittet tett på ledelsen i /.../ og sånt noe. Så det er klart at mitt nettverk har vært utrolig verdifullt for meg (K6).

/.../ og det er som jeg sier at hadde jeg visst lenge før hvor viktig det var, så hadde jeg passet litt bedre på. /.../ Jeg tror jeg har fått alle mine styreverk, jeg har jo hatt en del styreverk, gjennom noen jeg kjenner eller noen som kjenner meg og anbefaler meg (K3).

Flertallet av de mannlige valgkomitémedlemmene har ikke selv styreverk og har blitt nominert til valgkomiteene gjennom sitt ansettelsesforhold hos en aksjonær. Enkelte av de mannlige valgkomitémedlemmene forklarer også at de i mindre grad er bevisste på hvilke personer de kjenner:

Ja, men det er viktig altså, men når jeg får en sånn dame på besøk som danner kvinnenettverk og sånt noe. Det der vet jeg ikke hva er for noe en gang. Det er på en måte sant fordi det har jeg aldri kalt det. Det er klart at hvis man analyserer på en måte hvem jeg jobber sammen med, og hvem jeg profesjonelt snakker sammen med så er det sikkert nettverk så godt som noe. Så det er kjempeviktig. Jeg har bare ikke så veldig bevissthet på det (M6).

Jeg har ikke noe bevisst nettverk verken med kvinnelige eller mannlige styrekandidater. Jeg har selvfølgelig blitt kjent med en del folk opp gjennom årene i de ulike jobbene jeg har hatt, men jeg har ikke vært noe bevisst på å bygge noe nettverk. Så jeg trekker på skuldrene av spørsmålet (M4).

Uttalelsene tyder på at det kan være enkelte forskjeller i valgkomitémedlemmenes vektlegging av nettverk ved styrerekruttering. Samtidig uttaler flertallet av

valgkomitémedlemmene at det er deres personlige nettverk som er den viktigste informasjonskanalen ved rekruttering av styrekandidater:

Min største kanal er jungeltelegrafen, rett og slett, /.../ det er en ordentlig byttebørs, jeg prater med han, han prater med han, hun prater med henne, også videre. /.../ Det er en av grunnene til at det er viktig å få inn folk med nettverk i valgkomiteene (M5).

Respondentene gir ulike grunner til hvorfor direkte eller indirekte personlig kjennskap til styrekandidater er så viktig. Flere av respondenter mener informasjonen man har gjennom personlig kjennskap er forskjellig sammenlignet med den informasjonen man oppnår gjennom formelle rekrutteringskanaler. Denne informasjonen ser ut til å være viktig ved styrerekruttering. Samtidig uttaler enkelte respondenter at personlige relasjoner benyttes for å forsikre seg om at denne personen er en kvalifisert kandidat:

Ja, jeg tror nok man får en annen type (informasjon, min anm.). Du får ofte en opplevelsbasert informasjon. Det er en eller annen som har opplevd denne personen i en sammenheng. I tillegg til at du er liksom dyktig på et eller annet, så har man kanskje opplevd den personen som en person man har tillit til (K2).

Jeg må sjekke ut om de kan anbefales, fordi jeg vil jo ikke anbefale noen jeg ikke vet kan gå inn i styret. Det går på min troverdighet (K3).

Andre respondenter hevder at personlige kjennskap bidrar til en mer effektiv rekrutteringsprosess. Dersom man har personlig kjennskap er det lettere å vurdere om kandidaten har relevante kvalifikasjoner og egenskaper. Andre hevder personlige relasjoner bidrar til at søkeprosessen foregår raskere. Man vil lettere finne fram til kvalifiserte kandidater dersom man spør personer man kjenner forklarer respondentene. Det uttales at nettverk brukes for å få en effektiv rekrutteringsprosess i forhold til den ”tiden og ressursene man har” (M1):

/.../ så er det jo fordi at man ønsker å ha inn kandidater man vet hva står for, for å si det sånn, og ikke bare en vilkårlig person fra gata. /.../ Det er jo bakgrunnen for at man spør om forslag eller vurderer de personer som man enten har hørt om eller kjenner (M11).

/.../ man sjekker ut med andre som har opplevd den personen på en annen måte. Så man bruker ikke nettverk i den forstand til å begrense seg. Man bruker nettverk i den forstand å sørge for at det blir en best mulig valgt (M7).

/.../ hvis jeg da går til en person som jeg kanskje kjenner profesjonelt. Som jeg har tillit til og som kjenner meg og vår virksomhet. Så er hypotesen at en sånn rekrutteringsprosess kan være mer effektiv. Man får raskere treff på den kandidaten man er på jakt etter (M12).

### **6.3.3 Direkte relasjoner**

Uttalelsene tyder på at informasjonen man oppnår gjennom personlige kjennskap og tillit til informasjon ved personlige anbefalinger er en årsak til at denne informasjonskanalen benyttes ved styrerekruttering. Samtalene gir også inntrykk av at personlige relasjoner foretrekkes fordi man mer effektivt kan vurdere om styrekandidaten har den kompetansen og de

kvalifikasjoner man er ute etter. Hvilken direkte erfaring valgkomitémedlemmene har til styrekandidaten ser ut til å ha mindre betydning i rekrutteringsprosessene. Det å like kandidaten eller å ha et fortrolig forhold til styrekandidaten ser ut til å være mindre viktig ved styrekruttering. En av respondentene uttaler at hans rolle som leder av valgkomiteen ikke er å like kandidatene personlig, men å vurdere deres kompetanse:

/.../ du kan godt sitte med et menneske å si at deg liker jeg ikke i det hele tatt. Altså, kjemien er helt forferdelig, /.../ men det er ikke min rolle å si at jeg liker deg ikke. Vedkommende kan være kjempedyktig for det (M10).

Flere av valgkomiteenes medlemmer forteller også at venns­kapsrelasjoner ikke bør benyttes ved styrekruttering. Enkelte forklarer at de forsøker å skille mellom hvilke personlige relasjoner som benyttes. I en samtale uttaler respondenten at han benytter både sitt private og profesjonelle nettverk ved styrekruttering. Samtidig er han forsiktig med å rekruttere personer han kjenner ”personlig” (M1). I samtalen kommer det fram at han kjenner flere potensielle kvinnelige styrekandidater som kunne vært aktuelle for styreverv. Ved en av de siste rekrutteringsprosessene ble det benyttet et rekrutteringsbyrå hvor disse hadde uavhengige samtaler med en kandidat som han kjente personlig. Dette kan tyde på at enkelte valgkomitémedlemmer mener vennskap kan påvirke deres egen vurdering av kandidatenes egenskaper og kvalifikasjoner og at man forsøker å ta hensyn til dette:

Om det er mennesker jeg kjenner godt, så må de to andre (valgkomitémedlemmene, min anm.) ta samtalen med dem /.../. Så du får en sjekk. Du skal ikke sitte i styret i /.../ fordi du er en venn av meg (M1).

I andre samtaler korrigerer respondentene mine spørsmål om hvilken betydning vennskap har ved styrekruttering og forklarer at de kun rekrutterer personer de kjenner fra arbeidssammenhenger. En av respondentene uttaler at valgkomiteenes oppgave er å finne fram til den best kvalifiserte kandidaten uten at vennskap eller personlige interesser skal påvirke rekrutteringsprosessene:

Så det har så vidt jeg kan bedømme ikke vært noen baktanke med dette ut i fra at noen enkeltpersoner har kjørt noe individuelt løp, og ønsket å tekkes personer de kjenner eller ønsker å tekkes spesielle interesser mot aksjonærene (M4).

Andre samtaler tyder imidlertid på at det kan være vanskelig å skille mellom de personene man kjenner privat og de man har et profesjonelt forhold til. Enkelte respondenter forklarer at det ikke skilles mellom privat eller profesjonelt nettverk til potensielle styrekandidater. Respondentene vurderer både personlige venner og bekjente som potensielle styrekandidater. Det uttales at venner enkelte ganger også kan være den kandidaten som er best kvalifisert for et styreverv. En av respondentenes uttalelser tyder også på at vennskap kan påvirke enkelte prosesser:

/.../ så er det noen som jeg har kjent godt som sier at nå har de sluttet som sånn og sånn også kunne de synes det var interessant å få styreverv. Det er greit nok det (M13).

Materialet tyder imidlertid på at vennskap til styrekandidater ikke blir vektlagt som et kriterium ved styrerekruttering. Det er lite i materialet som tyder på at styrerekruttering foregår som systematiske vennetjenester. Samtalene gir inntrykk av at valgkomitémedlemmenes forhold til styrekandidatene i stor grad er bekjentskap gjennom faglige eller profesjonelle sammenhenger. En av respondentene uttaler også om rekrutteringsprosessen at den kan være preget av tilfeldigheter:

/.../ det er som å skaffe jobb altså. Det er det samme som gjelder der. /.../ hvis det er noen som går god for deg eller har sett deg fungere så er det en mindre barriere enn å prøve ut noen som er et ukjent navn for de fleste. Det tar litt tid og noen ganger er det flaks. Det er jo det. Nesten litt tilfeldig hvem du treffer (K6).

Flere av valgkomitémedlemmene uttaler at de også utarbeider lister over kandidater som man møter eller får kjennskap til gjennom ulike i arbeidssammenhenger for å ha et utgangspunkt når rekrutteringsprosessen starter.

### **6.3.4 Indirekte relasjoner**

I flere av samtalene skilles det i liten grad mellom direkte eller indirekte kjennskap til styrekandidater. Enkelte respondenter uttaler at forslag kan komme fra felles kjente uten at man forespør disse personene om å få anbefalt en styrekandidat:

/.../ her tror jeg faktisk at folk er opptatt av ”goodwill”. De ønsker det beste for bedrifter. Det er sikkert litt kniving om kandidater, men her er folk veldig sjenerøse å komme med navn og forslag (M5).

Andre respondenter nevner man bevisst spør andre personer i næringslivet for å innhente eller bekrefte informasjon om styrekandidater. Respondentene mener det ikke er enkelte personer som foretrekkes framfor andre. Uttalelsene gir allikevel inntrykk av at det er enkelte grupper av aktører som oftere blir forespurt i rekrutteringsprosessen. Dette ser ut til å være personer i ledende stillinger i næringslivet. Respondentene uttaler at man forespør personer man ”kjenner i bransjen” (M4):

Jeg ville neppe ha innstilt en person til et styreverv i et selskap der jeg var i valgkomiteen uten å ha kryssjekket også med folk vi kjenner, som sitter i fornuftige ledende stillinger, og som kan gå god for vedkommende (M4).

Jeg snakker med folk som har nettverk, som for eksempel selv er mye brukt som styremedlemmer. Det er jo en måte (M12).

/.../ det er jo folk som har vært i systemet som kjenner et stort antall kunder og personer. Folk i bedriftskundemarkedet, finansdirektører, administrerende direktører og for det saks skyld eksportmarkedssjefer. Det er veldig avhengig av funksjonen, men det er ikke slik at du går til de tre som du leser om i Dagens Næringsliv annen hver uke (M3).

Respondentene uttaler at disse personene forespørres for å få informasjonen om styrekandidaters egenskaper og kvalifikasjoner. Dette kan være kandidater man allerede har kjennskap til eller man kan henvende seg til personer for å få anbefalt ukjente styrekandidater. Flere av respondentene forklarer at personlig kjennskap til kandidaten ikke er nødvendig ved styreerkruttering. Når personer blir forespurt om de kan anbefale styrekandidater ser valgkomitémedlemmene ut til å henvende seg til personer de kjenner godt og har tillit til:

./.../ hvis de anbefaler noen så vil jeg være sikker på den som anbefaler. Hvis det er en jeg stoler på så er det greit (K3).

./.../ jeg mener jeg kan snakke med venner, jeg har hørt om den og den som jobber for deg. Hvordan er hun? Så jeg trenger ikke å kjenne vedkommende personlig, men jeg snakker med personer jeg stoler på for å få beskrevet personen. Så det er ikke bare folk jeg har møtt ansikt til ansikt som kan foreslås. Du bruker nettverket ditt for å finne fram til egnede (kandidater, min anm.) (K4).

./.../ hvis jeg spør noen som jeg kjenner som tenker at de har en god relasjon til noen. Noen som de føler vil være en riktig person så stoler jeg på det igjen. Så det er på en måte ringer i vannet, som blir større og større” (K2).

./.../ jeg kan jo ha en oppfatning av at denne personen er kvalifisert og da er det viktig å snakke med noen som har jobbet med vedkommende. Høre litt hva er din erfaring med denne. ./.../ Da er det nødvendigvis enten en du kjenner veldig godt ellers er det en leder, ./.../ en god leder (M10).

### **6.3.5 Mannlige valgkomitémedlemmers nettverk**

Nettverk til mannlige styrekandidater blir i liten grad diskutert i samtalen. Det er imidlertid lite som tyder på at de mannlige valgkomitémedlemmene ikke kjenner kvalifiserte mannlige styrekandidater. Flere uttaler at deres nettverk og kjennskap til mannlige styrekandidater er bedre enn til de kvinnelige styrekandidatene. Samtidig tyder samtalen på at det er enkelte forskjeller mellom de yngre og eldre valgkomitémedlemmenes når det gjelder deres personlige kjennskap til kvinnelige styrekandidater. Flere av de mannlige valgkomitémedlemmene er i aldersgruppen 39-50 år og flere av disse ser ut til å mene de har kjennskap til et stort antall potensielle kvinnelige kandidater:

Det er sånn, siden jeg er ./.../ så treffer jeg veldig mange mennesker. Jeg er 45 år og det er en god del dyktige kvinner i alderen 35-40. Jeg er ikke helt utenfor radarskjermen for å si det slik. I forhold til aldersmessige ”issues” (M7).

./.../ det ganske mange jeg kjenner godt som hadde vært ypperlige styrekandidater. Men jeg er litt forsiktig med å foreslå de jeg kjenner personlig. Jeg kjenner sikkert ti kvinnelige advokater. Hvis vi ønsket å ha en advokat inn i styret (M1).

Flere av de yngre mannlige respondentene uttaler at de har et godt profesjonelt eller faglig nettverk til aktuelle kvinnelige styrekandidater. Det er imidlertid avhengig av hvilket område av næringslivet man arbeider i forklarer respondentene. I enkelte sektorer av næringslivet arbeider det færre kvinner og utvalget av aktuelle kvinnelige styrekandidater vil derfor være

mindre. En respondent forklarer også at han aktivt forsøker å opprettholde kontakt med tidligere kvinnelige kollegaer som er potensielle styrekandidater:

*/.../ jeg har bevisst vektlagt dette og har også hatt kollegaer i /.../ kvinnelige kollegaer, som har sluttet for å begynne mer med styrearbeid og rådgivervirksomhet på heltid. [Jeg] prøver å bistå aktivt i så måte med å promotere kandidatene deres, som da er personer jeg vet er meget kompetente, men som også er kvinner da (M11).*

Blant de eldre mannlige valgkomitémedlemmene, i aldersgruppen 50 til 66 år, uttaler flere at de kunne tenke seg ett større nettverk. Det vektlegges at alderen kan være en årsak til at deres personlige kjennskap til kvinnelige styrekandidater er mindre enn hos andre valgkomitémedlemmer:

*/.../ jeg kjenner opplagt flere menn i funksjoner, men jeg kjenner etter hvert en del kvinner også. Kunder av /.../ eller som du har møtt gjennom et langt liv i forskjellige sammenhenger. Det er nok ikke så aller verst, men min generasjon kjenner nok flere menn enn kvinner i de funksjonene som vi ser etter her (M3).*

*Jeg selv har jobbet i en periode i næringslivet hvor det har vært primært menn både i administrasjonen og styrer. Derfor er min direkte kontakt med kvinner færre enn med menn (M8).*

Enkelte av disse respondentene uttaler imidlertid at deres yrkeserfaring har gitt dem god kjennskap til andre personer i ledende stillinger som kan benyttes for å få anbefalinger om kvinnelige styrekandidater. Disse benyttes fordi man ofte må lete etter kvinnelige styrekandidater som befinner seg i lavere hierarkiske posisjoner innenfor selskaper forklarer en respondent:

*Når (min anm.) jeg sier at jeg treffer folk, så er det litt mer sånn å se etter. Hvis man tidligere har prøvd å velge ut styremedlemmer mest mulig lik en selv som mulig, for det er det man treffer, så er det mer sånn nå at man prøver å se litt lenger ned i organisasjonene. For å se potensialet (M6).*

De mannlige valgkomitémedlemmer opplever at kvalifiserte kvinnelige styrekandidater i stor grad finnes man må bare lete ”litt utenfor de godt optrådte stiene” (M4).

### **6.3.6 Mennenes oppfatning av kvinners nettverk**

Enkelte mannlige respondenter gir også kvinner en vesentlig rolle ved rekruttering av kvinnelige styrekandidater. Flere mannlige respondenter ser ut til å mene at enkelte kvinnelige aktører kjenner flere kvinnelige styrekandidater. I samtalene uttales det at kvinnelige valgkomitémedlemmer, kollegaer eller ektefeller kan bidra med informasjon om et økt antall kvinnelige styrekandidater:

*/.../ min erfaring i /.../ er at du har en høyt utdannet /.../ med et godt nettverk. Kjenner veldig mange dyktige kvinner. Det er sånn at du får veldig mye lagt opp for deg i det øyeblikket når du går ut etter kvalifiserte personer (M10).*

*/.../ det er nok muligens sånn, det blir jo litt synsing, men jeg ser ikke bort i fra at den kvinnelige kandidaten har et større nettverk når det gjelder kompetente kvinner i finans enn det menn har (M11).*

I samtalene gis det flere grunner til kvinnelige aktører har kjennskap til flere kvinnelige styrekandidater. Noen mannlige respondenter mener enkelte kvinner i større grad er opptatt av å opprette relasjoner.

Så har jo kvinnene, det gjelder jo mer unge styremedlemmer. Det er mer aktivitet der for å bygge opp nettverk, slike ting som styrefaglig møteplass også videre (M2).

Andre respondenter hevder yngre kollegaer på grunn av deres alder kjenner flere potensielle kvinnelige styrekandidater. Det uttales også at yngre kvinnelige kollegaer brukes aktivt i rekrutteringsprosessene:

Når jeg spør kolleger som er 10-15-20 år yngre, så får jeg ganske godt tilfang (M3).

/.../ også har jeg spurt mange av jentene her på kontoret som jo er i aldersgruppen fra 25 og opp til 50, og de har bidratt med kunnskap om jenter i nettverket sitt og om andre personer. /.../ Jeg tror det viser at man bruker det nettverket som ligger nærmest. Man må bruke nettverk samtidig er jo faren med nettverk at man holder seg til samme krets og noe av diagnosen nå er at kretsen av styrekandidater er for snever enten det gjelder kvinner eller menn (M8).

I samtalen forklarer den ene respondent at yngre kvinnelige kollegaer benyttes som en ”inngangsdør” (M8).

Andre mannlige respondenter uttaler at kvinner i næringslivet ofte har formalisert sine nettverk. Fordi det er færre kvinner i næringslivet har de i større grad organisert seg for å bli mer synlige, og for å øke kunnskapen om hverandre forklarer respondenten. Han uttaler at han kjenner flere kvinnelige styremedlemmer og har selv en yrkesaktiv ektefelle som er en del av slike nettverk. Disse henvender han seg til for å få anbefalinger om andre kvinnelige styrekandidater:

/.../ det finnes mye kvinnenettverk der ute og det er mye mer formalisert enn blant menn. De har nettverksgrupper, ikke sant. Jurister har nettverksgrupper. Kvinnelige juristers forening og såne ting. Det er formaliserte nettverk på en helt annen måte. Så de kjenner nok hverandre bedre enn de i de mannlige nettverkene, kanskje (M12).

Uttalelsene om kvinnelige aktører tyder på at enkelte mannlige valgkomitémedlemmer er oppmerksomme på at det kan være forskjeller i kvinnelige og mannlige aktørers nettverk til kvinnelige styrekandidater. Kvinnelige aktører i deres personlige nettverk forespørres for å få informasjon om kvinnelige styrekandidater.

Enkelte respondenter ser også ut til å gi kvinnelige aktører en rolle ved vurderingen av kvinnelige styrekandidaters egenskaper og kvalifikasjoner. Noen av de mannlige valgkomitémedlemmene forklarer at kvinnelige kollegaer kan ha en annen vurdering av kvinnelige styrekandidater enn menn:



Det er det ene, det andre er at kvinner spesielt i dag er opptatt av, og ærligere i å karakterisere hverandre enn menn. Det kan skyldes at de ikke har de samme tendensene til klubbtenking på mange måter er det historiske overlegget i Norge. Nemlig det at man har truffet en person i en eller annen sammenheng også har man hatt det hyggelig også vil man da tenke at; ja da foreslår jeg han. Det er litt sånn man tar noe ut i fra luften, det er i større grad en analyse fra kvinnes side /.../. Så jeg vil nok si at kvinner er litt mer gjennomtenkte når det gjelder å fremme forslag (M8).

På den annen side. Det at kvinner er underrepresentert i ledende stillinger i finans generelt gjør at det blir større fokus på de som er der. Mennene kjenner godt de kvinnene som er der, så jeg vil ikke si at det er såne outrerte forskjeller, men kanskje en liten tilbøyelighet til at kvinnerepresentanten er mer bevisst på eller klar over andre kvinner. Det betyr ikke at de er mer positive i så måte, men kanskje har sterkere oppfatninger om de kvinnelige styrekandidatene (M11).

### 6.3.7 Kvinnelige valgkomitémedlemmers nettverk

Flere av de kvinnelige valgkomitémedlemmene ser ut til å ha tilsvarende meninger som de mannlige valgkomitémedlemmer om kvinnelige aktørers rolle i rekrutteringsprosessene. Flere av respondentene mener kvinner som valgkomitémedlemmer kan bidra med informasjon om et større antall kvinnelige styrekandidater. Dette skyldes at man i større grad er oppmerksom på kvinnelige styrekandidater forklarer enkelte respondenter:

/.../ etter hvert som jeg har sittet i en del styrer så har jeg blitt kjent med mange dyktige kvinner og kan snakke med dem om andre kandidater. De har jo igjen nettverk. Så det er ikke noen tvil om at du som kvinne i en sånn valgkomité har noe å bidra med altså. At du har lettere å finne fram til kvinnelige kandidater som egner seg enn om det bare hadde sittet menn der. Du merker deg jo også damer som du møter i forskjellige sammenhenger, være seg foredrag, eller snakker med og så videre (K4).

/.../ når vi på en måte treffer kvinner som har samme profesjon, så husker du navnet litt mer. Du merker deg det. Hvis man er positiv til det med kvotering, så ønsker man vel å bidra til det da. Så spør man en som spør en annen /.../ Det er kanskje den eneste forskjellen, at vi er mer oppmerksom på det (K3).

En respondent mener hun blir spurt om hun kan anbefale kvinnelige styrekandidater i flere ulike sammenhenger. Hun forklarer at hun er aktiv med i flere rekrutteringsprosesser. Hun anser rekruttering og sammensetting av ”team” som en viktig del av hennes arbeid som leder. Andre respondenter forklarer også at man som kvinne ofte blir forespurt om man kjenner kvinnelige styrekandidater:

Jeg er aktivt med i mange såne prosesser fordi at jeg er en person med et stort nettverk. Så jeg blir forespurt av ”headhuntere” og av selskaper direkte for å få innspill til kandidater til forskjellige verv og til jobber og lignende. I hvert fall i styresammenheng har jeg bidratt til å ”plassere” mange (K5).

/.../ ikke alle kvinner, men veldig mange kvinner er oppmerksom på dette her. Så blir du ofte spurt. Vet du om noen kvinner? Så til slutt nøstes det rundt det. Så det har ekstremt mye å si. Det har jo masse å si hva slags nettverk menn har også. Altså at menn kjenner deg. For menn blir jo spurt om det samme og da foreslår de, de kvinnene de vet om (K3).

En respondent uttaler også at kvinnelige styrekandidater kan være mer ”synlige” for henne enn de er for mange menn. ”Synligheten” går også på at hun kan vurdere kvinner i større grad som kompetansepersoner:

De er kanskje mer synlige for meg som kompetente personer og ikke bare som kvinner. Menn ser dem nok også, men de ser dem på en annen måte, kanskje. Jeg har jo en annen referanse enn menn siden jeg er kvinne selv (K5).

Når det gjelder respondentenes kjennskap og relasjoner ved rekruttering av kvinnelige styrekandidater nevner en respondent at det ikke skilles mellom privat eller profesjonelle nettverk. En annen respondent forklarer at man også kan møte kvinnelige styrekandidater i sosiale sammenhenger:

Så selv om vi treffer kvinner profesjonelt, så treffer vi jo andre kvinner sosialt sett også da. Så kan man kanskje foreslå det da, jeg vet ikke (K3).

Uttalelsene kan tyde på at sosiale sammenhenger til en viss grad bidrar til at kvinnelige valgkomitémedlemmer kjenner kvinnelige styrekandidater. Samtidig ser flere av de kvinnelige respondentenes uttalelser ut til å samsvare med de mannlige respondentenes uttalelser. Respondentene forklarer at man ved rekruttering av kvinnelige styremedlemmer må man lete i andre posisjoner i næringslivet enn tidligere. Respondentene ser i stor grad ut til å mene at de bruker de samme rekrutteringsmetoder og nettverk som de mannlige valgkomitémedlemmene:

/.../ men du kan si at den tradisjonelle måten å finne fram til styrekandidater har vært den som de kaller ”gutteklubben grei”. Hvor det har vært de samme personene som har gått igjen overalt og da har det ikke vært så vanskelig. Nå skal man jo prøve å være litt mer oppfinnsom. Særlig når det gjelder å finne fram til egnede kvinner så er du jo nødt til å være mer oppfinnsom. Derfor kan det være at du må bruke nettverket litt mer aktivt og kreativt (K4).

Det blir på en måte en litt sånn ekstra innsats. Da tenker jeg på alle de tingene jeg leser om at det finnes ikke kvinner og jeg vet ikke hvor de er og alt sånt. Det er jo bare noe sludder, for det er bare fordi de ikke bruker den tiden. For det må litt ekstra tid til for å lete etter de kvinnene som er skjult (K3).

Uttalelsene tyder også på at man leter aktivt for å få personlig informasjon om kvalifiserte kvinnelige styrekandidater. Man forsøker å huske personer man tidligere har arbeidet med eller har møtt i ulike sammenhenger forklarer respondentene. Som kvinnelige valgkomitémedlem må man i følge en respondent ”hjelp til å finne de kvinnene som kan gå inn i styret” (K3). Det yngste kvinnelige valgkomitémedlemmet uttaler at hun opplever sitt nettverk til kvinnelige styrekandidater som større enn mange mannlige kollegaer. Dette skyldes i følge hennes uttalelser en aktiv prosess hvor hun har fått kjennskap til kvinnelige styrekandidater gjennom formelle rekrutteringskanaler. Enkelte av de kvinnelige

respondentene uttaler imidlertid en usikkerhet om deres nettverk til kvinnelige styrekandidater skiller seg fra de mannlige valgkomitémedlemmene.

### **6.3.8 Felles nettverk i valgkomiteene**

Uttalelsene tyder på at direkte og indirekte relasjoner er viktige for å få informasjon om styrekandidater. De individuelle valgkomitémedlemmene ser også ut til å ha stor påvirkning på hvilke kandidater som blir nominert. Samtidig er flere av valgkomitémedlemmene opptatt av at det skal være enighet i valgkomiteene når kandidater nomineres. Enkelte forklarer at det derfor er en fordel at flere personer kjenner kandidaten. Da vil man i større grad ha tillit til kandidaten forklarer respondentene:

Jo, det er klart det, /.../ kommer du opp med folk du kjenner som ingen andre kjenner så blir de automatisk satt litt ned. /.../ Det er det som ofte skjer at de som er felles for alle er lettere å få igjennom. Hvis alle kan nikke og si at det er en god kandidat (K6).

Andre valgkomitémedlemmer mener imidlertid at felles kjennskap i valgkomiteene ikke er nødvendig. At et valgkomitémedlem fremmer en kandidat ser ut til å være tilstrekkelig for å bli nominert i flere rekrutteringsprosesser. Prosessene blir i disse tilfellene ofte forlenget ved at man foretar intervjuer og innhenter informasjon fra andre kilder før kandidaten innstilles som styrekandidat ved generalforsamlingen:

Så kan du si at hvis det er en som kjenner godt og kan gå god for den så har jeg følelsen av at det er veldig greit, men det må liksom være en som kan fremme kandidaten inn i en valgkomité (K3).



## **7. Presentasjon av rekrutteringsprosesser**

### **7.1 Innledning**

I dette kapittelet presenteres rekrutteringsprosessene for selskapene ved siste generalforsamling. Av hensyn til konfidensialitet blir ikke selskapene beskrevet hver for seg. Det blir først gitt en samlet beskrivelse av selskapene som ikke foretok utskiftninger av styremedlemmer. Deretter beskrives hver enkelt rekrutteringsprosess. Disse blir beskrevet i forhold til eiernominasjon og rekrutteringskanalene som ble benyttet. Til slutt blir resultatene av rekrutteringsprosessen sammenlignet i forhold til kjønnsrepresentasjonen i valgkomiteene og i styrene.

#### **7.1.1 Gjenvalg**

Enkelte av respondentene uttaler at det ikke ble foretatt utskiftninger av styremedlemmer ved denne generalforsamlingen. Respondentene forklarer at styremedlemmene ofte rekrutteres for to år med mulighet for gjenvalg. Det blir nevnt i samtalene at kontinuitet er viktig for styrene. En respondent forklarer at flertallet av styremedlemmene kun hadde sittet i en periode og man ønsket derfor at styret skulle ha mer tid til å utvikle et samarbeid før man vurderte sammensetningen. Andre respondenter uttaler at valgkomiteene også vurderer om styremedlemmer har hatt vervet for lenge. Dersom man har mange perioder i styret kan det oppstå for tette bindinger til ledelsen forklarer enkelte respondenter. Begge hensyn ser ut til å bli vurdert i de selskapene som innstilte til gjenvalg av styrene.

Det ble også foretatt en evaluering av styrets behov gjennom samtaler med aksjonærene og ulike aktører i selskapets ledende posisjoner. I enkelte selskaper foretok også styret en selvevaluering som valgkomiteene vurderte. I samtalene uttales det at kompetansebehovet og kravet om delt kjønnsrepresentasjon var dekket i styrene. Selskapene hadde ikke hatt store eierskifter eller ønsker fra aksjonærene om endringer i styresammensetningen. Tilbakemeldingen fra styret og administrasjonen var at samarbeidet fungerte godt. Når valgkomiteene i tillegg ikke så et behov for endringer i forhold til framtidige utfordringer for selskapet ble de sittende styremedlemmene gjenvolgt.

#### **7.1.2 Rekruttering av mannlige styremedlemmer**

I utvalget ble det foretatt rekruttering av seks mannlige styremedlemmer. Tre av disse var representanter for større eller mindre aksjonærer. I den ene rekrutteringsprosessene var det et ønske fra en aksjonær om å nominere en mannlig representant. Respondenten forklarer at aksjonæren har en forholdsvis stor eierandel og ønsket om den mannlige eierrepresentanten

ble tatt hensyn til foran kravet om delt kjønnsrepresentasjon i denne rekrutteringsprosessen. Samtalen med respondenten tyder på at han ikke hadde personlig kjennskap til styrekandidaten. Aksjonærens eierandel sammen med kandidatens kvalifikasjoner som toppleder i selskapet var utslagsgivende for resultatet av rekrutteringsprosessen.

I den andre rekrutteringsprosessen ble det nominert en mannlig styrekandidat som representerte et selskap med mindre eierinteresser. I samtalene kommer det fram at selskapet selv kom med forslaget om denne kandidaten. Kravet om delt kjønnsrepresentasjon var oppfylt gjennom tidligere rekrutteringsprosesser, og det var enighet i valgkomiteen om at kandidaten var faglig kvalifisert. Den tredje mannlige eierrepresentanten ble også foreslått av en mindre aksjonær. Kravet om representasjon av begge kjønn i styret var oppfylt, men på grunn av endrede kompetansekrav var det et ønske om å bytte ut en styrekandidat. Et mannlig styremedlem ble erstattet med en annen mannlig kandidat fra samme selskap. Respondenten uttaler at en intern utskiftning av styrekandidater ikke nødvendigvis ville ha skjedd dersom den nye kandidaten ikke var kvalifisert i forhold til de endrede kompetansekravene:

*/.../ var på den annen side en småaksjonær. Hvis de ikke hadde fremmet gode kandidater kunne det være at valgkomiteen kunne sagt; nei, hør her! Altså hvis de hadde fremmet en som man visste ikke var noe særlig god, og som vedkommende selskap ønsket å plassere fordi han skulle få noe å gjøre. Da kunne saken stilt seg annerledes (M13).*

Begge de mannlige aksjonærvalgte styrekandidatene har erfaring som toppledere i andre selskaper. I begge rekrutteringsprosessene gir respondentene inntrykk av at flere av valgkomiteenes medlemmer kjenner kandidatene. Noen av respondentene uttaler at de har personlig kjennskap til styrekandidatene fra ulike arbeidssammenhenger. Andre uttaler at de kjenner personene gjennom felles kjente eller fra media. Det ble ikke foretatt intervju av kandidatene. Valgkomitémedlemmene ser imidlertid ut til å ha tillit til de mannlige eierrepresentantenes kvalifikasjoner gjennom personlig kjennskap eller gjennom deres renommé.

De tre siste mannlige kandidatene er i større grad uavhengige av store aksjonærer eller aksjonærgrupperinger. Respondentene uttaler at valgkomiteene i disse rekrutteringsprosessene sto fritt til å velge kandidater i forhold til selskapets aksjonærinteresser. I den ene rekrutteringsprosessen gir respondenten inntrykk av at valgkomiteen hadde direkte kjennskap til styrekandidaten gjennom tidligere felles styrearbeid. Han forklarer at det ble foretatt en utskiftning av styret fordi eiersammensetningen var endret i selskapet. En større aksjonær hadde solgt seg ut av selskapet og en erstatning for denne aksjonærens styrerepresentant skulle rekrutteres. Andelen kvinnelige styrekandidater var oppfylt og det ble valgt et mannlig styremedlem som hadde god bransjekunnskap og tidligere styreerfaring. Dette var

kvalifikasjoner som var ønsket i denne rekrutteringsprosessen. Fordi respondenten hadde tidligere kjennskap til kandidaten ble det ikke foretatt noe intervju.

I den neste rekrutteringsprosessen uttaler respondentene at de i liten grad hadde personlig kjennskap til styrekandidaten. I samtaleene kommer det fram at kandidaten er en profilert næringslivsleder som respondentene kjenner gjennom media eller gjennom felles kjente i næringslivet. En av respondentene uttaler at han tidligere har møtt kandidaten i ulike arbeidssammenhenger. Han forklarer at han ikke kjenner kandidaten personlig, men han kjenner godt en av kandidatens nærmeste mannlige medarbeidere. Et annet valgkomitémedlem forklarer at hun kjenner kandidaten gjennom omtale i media. Hun forhørte seg også med en mannlig bekjent gjennom sitt arbeidssted for å få en personlig vurdering av kandidaten. I begge samtaleene uttales det at kandidatens renommé og anbefalinger gjennom felles kjente førte til at denne kandidaten ble nominert:

En viktig kvalifikasjon var faktisk også at han var ledig på det riktige tidspunktet. Ellers ble han rekruttert på kvalifikasjonen en god bedriftsleder med gode resultater. Strategisk utvikling har han vært kjent for (M13).

Kravet om representasjon av begge kjønn i styret var oppfylt. Det blir i samtaleene uttalt at den mannlige kandidatens kvalifikasjoner ville ha medført at andre aktører i selskapets ledende organer hadde fremmet denne kandidaten dersom ikke valgkomiteen hadde kommet med dette forslaget. Kandidaten ble intervjuet som en del av rekrutteringsprosessen, også fordi kandidaten selv ønsket et intervju med valgkomiteen.

I den siste rekrutteringsprosessen var kravet om delt kjønnsrepresentasjon ikke innfridd. Respondentene forklarer at selskapet har en fast fordeling av hovedaksjonærenes representanter i styret. Et av styremedlemmene skulle byttes ut fordi han hadde skiftet arbeidsgiver fra et selskap uten eierinteresser til et av hovedaksjonærenes selskaper. Dette hadde gitt en endring i balansen mellom hovedaksjonærenes representanter i styret. I rekrutteringsprosessen skulle valgkomiteen erstatte dette styremedlemmet med en person som i større grad var uavhengig av aksjonærgrupperingene. Rekrutteringsprosessen var i følge respondentene også preget av at man ønsket et styremedlem som på sikt skulle erstatte styrelederen. Gjennom samtaleene med respondentene kommer det fram at flere i valgkomiteen og i selskapets administrasjon kjente til den mannlige kandidaten fra tidligere:

Ja, jeg kjente ham fra før av ja, og det gjorde vel alle sammen. Så det var for så vidt en helt klar enighet i at denne personen var veldig å foretrekke (M14).

Noen av respondentene uttaler at de ikke hadde personlig kjennskap til kandidaten, men kjente til kandidaten gjennom omtale i media. Rekrutteringsprosessen var imidlertid preget av uenighet mellom noen av valgkomitémedlemmene. Det ble stilt spørsmål til kandidatens

uavhengighet til selskapets ledende organer. Et kvinnelig valgkomitémedlem ønsket også et kvinnelig styremedlem for å oppfylle kravet om representasjon av begge kjønn i styret ved denne generalforsamlingen. Forslaget om den mannlige styrekandidaten skapte dissens i valgkomiteen og det kvinnelige medlemmet valgte å trekke seg. Samtaler med andre valgkomitémedlemmer tyder på at uenigheten skyldes prosessens forløp og spørsmålet om kandidatens uavhengighet. Det var derimot ikke uenighet i forhold til kandidatens faglige kvalifikasjoner forklarer respondentene:

Jeg tror også det at man tidlig fikk opp et navn som var sterkt ønsket og at det på en måte var før vi hadde avklart ting /.../. At det da ble uryddig var kanskje som en følge av det (K2).

I samtalene vektlegger respondentene at kandidaten ble ansett som svært kvalifisert. Det at man også skulle finne en kandidat til styreledervervet førte til at den mannlige kandidaten ble foretrukket.

### **7.1.3 Rekruttering av kvinnelige styremedlemmer**

I undersøkelsen ble det rekruttert syv kvinnelige styrekandidater. To av kandidatene ble foreslått av aksjonærene i selskapene. I den ene prosessen ble en kvinne foreslått av en mindre aksjonær. Respondenten forklarer at hun ikke kjente til kandidaten fra tidligere, men det ble også vurdert andre kvinnelige kandidater som flere i valgkomiteen hadde kjennskap til. Den andre kvinnelige styrekandidaten ble foreslått av en aksjonær hvor hun tidligere hadde hatt et ansettelsesforhold. Styrekandidaten var ikke lenger formelt tilknyttet dette selskapet. Respondenten forklarer at det er sjelden aksjonærer kommer med forslag til kandidater som ikke er internt ansatt i selskapene. Respondentene kjente ikke kandidatene fra tidligere og i begge rekrutteringsprosessene ble det foretatt intervju av styrekandidatene.

De fem andre kvinnelige styrekandidatene kan i større grad regnes som uavhengige av store aksjonærer. Den ene respondenten forklarer at det ble benyttet et rekrutteringsbyrå for å finne fram til en egnet styrekandidat. Et mannlige styremedlem hadde trukket seg fra styret og det var et ønske om å styrke en nordisk profil. Rekrutteringsbyrået ble benyttet for også å få innspill på svenske kandidater. Det var ønskelig at kandidaten hadde toppledererfaring og erfaring fra styrearbeid. Det var også et ønske om å rette seg etter kravet om delt kjønnsrepresentasjon. Respondenten uttaler imidlertid at riktig kompetanse ble lagt mest vekt på. Valgkomiteen ville ha ventet med å rekruttere en kvinne dersom man ikke fant en som var kvalifisert forklarer respondenten. I selskapet har hovedaksjonæren en representant i styret, men det er ellers liten interesse fra de øvrige aksjonærene. Ved å benytte et rekrutteringsbyrå



ble det rekruttert en kvinnelig kandidat som passet utvalgsriteriene. Respondenten uttaler at ingen av valgkomitémedlemmene hadde personlig kjennskap til kandidaten fra tidligere:

Det var hun ikke for oss. Vi hadde ikke kommet opp med henne om vi ikke hadde brukt et rekrutteringsbyrå, men vi synes det var en kjempebra idé (M1).

Kandidaten var derimot kjent gjennom omtale i media. Hun har flere styreverv og har en lederstilling i et annet selskap. Det ble foretatt samtaler der de forsikret seg om kandidatens tid og anledning til å påta seg styrevervet. Respondenten uttaler at det var stor enighet i valgkomiteen om at denne kandidaten var kvalifisert for styrevervet:

Hvorfor vi plukker henne ut er fordi hun er en utrolig dyktig kvinne. Det er klart at det har noe å si at hun er kvinne (M1).

I de resterende rekrutteringsprosessene hadde valgkomitémedlemmene i større grad direkte eller indirekte personlig kjennskap til de kvinnelige styrekandidatene. I den ene rekrutteringsprosessen skulle et kvinnelig styremedlem skiftes ut. Respondentene uttaler at det var naturlig å foreta undersøkelser etter en kvinnelig kandidat for å opprettholde kravet om delt kjønnsrepresentasjon. Dette var imidlertid ikke en forutsetning å rekruttere en kvinne dersom man ikke fant en kvalifisert kandidat. Selskapet har spredt eierstruktur og flere utenlandske aksjonærer. Respondentene uttaler at det i liten grad er aksjonærrepresentanter i styret. Valgkomiteen følte de sto fritt til å innstille en kandidat ved å bruke egne rekrutteringskanaler. Etter at aksjonærinteressen og kompetansebehovet var kartlagt ble begynte valgkomitémedlemmene å lete etter potensielle styrekandidater. En av respondentene gir denne beskrivelsen av hvordan søkeprosessen foregikk:

Hvilke bedrifter er det som har sånne kvinner? Det er en håndfull. Også hvem er det vi kjenner i sånne bedrifter? Da var det et av de andre medlemmene i valgkomiteen som gjør som meg, at han i mellomliggende perioder ser på en måte etter potensielle styrekandidater. Så kom han opp med henne som nå er kandidat til generalforsamlingen (M6).

Det ble foreslått en kvinnelig kandidat som det ene valgkomitémedlemmet hadde kjennskap til fra en tidligere rekrutteringsprosess. Respondenten hadde da fått en anbefaling av en mannlig bekjent. Ingen av valgkomitémedlemmene hadde personlig kjennskap til kandidaten fra tidligere. Styrekandidatens ledererfaring og spesifikke bransjekunnskap var egenskaper som passet utvalgsriteriene. I mangel på personlig kjennskap ble det foretatt intervjuer av kandidaten før innstillingen ble sendt til aksjonærene. Det uttales at prosessen var preget av stor enighet.

I den andre rekrutteringsprosessen var det uttalt fra selskapets mannlige styreleder, som også er leder av valgkomiteen, at kravet om representasjon av begge kjønn i styret skulle følges ved denne generalforsamlingen. Valgkomiteens leder forklarer at han spurte et av de

kvinnelige styremedlemmene som ha kjenner godt om hennes kjennskap til aktuelle kvinnelige styremedlemmer. Valgkomitémedlemmene hadde ingen personlig kjennskap til kandidaten som ble anbefalt og foretok intervjuer med denne kandidaten. Det ble ikke foreslått andre kandidater i rekrutteringsprosessen og respondenten uttaler at man i stor grad måtte stole på anbefalingen fra det kvinnelige styremedlemmet:

*/.../ spesielt i forhold til den svenske delen så kunne det vært aktuelt å ha noen flere kandidater enn det vi fikk frem. Du kan si at man stolte veldig på et kvinnelig styremedlems anbefaling (M12).*

I de siste to rekrutteringsprosessene er det i større grad de kvinnelige valgkomitémedlemmenes kjennskap til kvinnelige styrekandidater som påvirker utfallet av rekrutteringsprosessene. I begge rekrutteringsprosessene ble det nominert kvinnelige styrekandidater som ingen av de andre valgkomitémedlemmene kjente til fra tidligere. Det var et ønske om å følge kravet om delt kjønnsrepresentasjon i begge rekrutteringsprosessene. En respondent forklarer at de kartla ulike selskaper og institusjoner som kunne tenkes å ha ansatte med den ønskede kompetansen. I rekrutteringsprosessen ble flere forskjellige kvinnelige kandidater vurdert. Kandidaten som ble nominert kjente det kvinnelige valgkomitémedlemmet fra tidligere arbeidsforhold. Kandidaten var ikke en profilert person i næringslivet og en respondent beskriver henne som ”tilskudd” (M10). Selskapet har flere mannlige aksjonærrepresentanter, og en av respondentene mener kravet om delt kjønnsrepresentasjon er medvirkende til at en kvinnelig styrekandidat ble nominert i denne rekrutteringsprosessen:

*Den har nok vært avgjørende. For jeg ser sånn som i /.../ så er det tre sterke hovedaksjonærer som har et sterkt ønske om å ha den mannlige kandidaten de har i styret fortsatt (M11).*

I den siste rekrutteringsprosessen var også endringen i allmennaksjeloven en rammebetingelse i rekrutteringsprosessen. Et kvinnelig styremedlem ønsket ikke gjenvalg og det var uttalt av styrelederen, og selskapets største aksjonær, at denne kandidaten skulle erstattes med et nytt kvinnelig styremedlem:

*Jeg tror det eneste som begrenset oss var at vi skulle finne fram til en kvinne, ellers føler jeg at vi sto helt fritt innenfor det at du skal finne en som er fornuftig og egnet (K4).*

Respondentene forklarer at det var en grundig prosess der valgkomitémedlemmene kartla potensielle styrekandidater innenfor sine bekjentskapskretser. Disse ble samlet i en prioriteringsliste på fem eller seks kandidater hvor det ble foretatt videre utsjekking og undersøkelser av kandidatenes egenskaper og kvalifikasjoner. Styrekandidaten som ble nominert var det et kvinnelig valgkomitémedlem som foreslo, men respondenten ser ikke ut til å ha noe nært kjennskap til kandidaten:

Men så tror jeg at jeg som kvinne i valgkomiteen, jeg hadde et litt annet nettverk og mer referanser til kvinner og sånn. Så lette jeg litt aktivt da og hun som kommer inn der, hun fant vel i og for seg jeg gjennom å spørre innenfor mitt nettverk. Så fikk jeg henne på forskjellige måter. Ved å spørre: Er det noen som har teknisk utdanning og har jobbet internasjonalt, jobber i en stor bedrift, sitter i ledelse, og ikke nødvendigvis er en av disse gjengangerne (K3).

Kandidaten har ikke tidligere styreerfaring fra tilsvarende selskaper, men sitter i en sentral lederstilling.

#### **7.1.4 Resultat**

I ti av tolv selskaper har oppfylt kravet om 40 prosent kvinnelige styremedlemmer. Dette gjaldt fem av seks selskaper med kvinner i valgkomiteene og tilsvarende antall for selskaper med kun mannlige valgkomitémedlemmer. Både selskapene med delt kjønns sammensetning i valgkomiteen og selskaper med kun mannlige valgkomitémedlemmer oppfyller med andre ord i lik grad kravet om delt kjønnsrepresentasjon i styrene. I den ene valgkomiteen med delt kjønns sammensetning, som ikke rettet seg etter endringen i allmennaksjeloven, var det imidlertid dissens ved nominasjonen av en mannlig styrekandidat. Uttalelser tyder på at det kvinnelige valgkomitémedlemmet ønsket et kvinnelig styremedlem.



## 8. Analyse

### 8.1 Innledning

Formålet med oppgaven er å bidra til større innsikt i hvordan kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer påvirker rekruttering av kvinnelige styrekandidater. På bakgrunn av det overordnede formålet med oppgaven ble det stilt fire spørsmål som jeg ønsket å undersøke.

1. Hvordan settes valgkomiteene sammen og hvilken påvirkning har de individuelle valgkomitémedlemmene i rekrutteringsprosessene?
2. Hvilke rekrutteringskanaler benyttes av valgkomitémedlemmer og hvilken betydning har personlige relasjoner ved styrerekruttering?
3. Er det forskjeller mellom kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers tilgang til og bruk av nettverk til kvinnelige styrekandidater og hva kan forklare eventuelle forskjeller?
4. Hvilken betydning har dette for kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers rekruttering av kvinnelige styremedlemmer?

Jeg deler dette kapittelet i seks deler. I den neste delen blir valgkomitémedlemmenes muligheter for påvirkning i rekrutteringsprosessen analysert. I den tredje delen foretas en analyse av valgkomitémedlemmenes bruk av formelle rekrutteringskanaler uten personlig kjennskap. I den fjerde delen gir jeg en analyse av valgkomitémedlemmenes forskjeller i personlig kjennskap ved rekruttering av kvinnelige styrekandidater. I den femte delen blir valgkomitémedlemmenes indirekte relasjoner ved bruk av informanter eller tredjeparter i rekrutteringsprosessene analysert. Til slutt gir jeg en oppsummering av oppgaven.

### 8.2 Aksjonærenes, ledelsens og valgkomiteenes påvirkning

I denne delen vil jeg fra beskrivelsene i materialet gi en analyse av ulike aktørers påvirkning på rekrutteringsprosessene. Jeg gir først en beskrivelse av de aktørene som deltar i valgkomiteene. Deretter analyserer jeg aksjonærene, ledelsens og de individuelle valgkomitémedlemmenes påvirkning.

#### 8.2.1 Valgkomiteenes opprettelse

Selskapene har hatt ulik erfaring med bruk av valgkomiteer. Enkelte selskaper har hatt mer eller mindre formaliserte valgkomiteer i flere år før anbefalingen fra Oslo Børs. Flertallet av

respondentene uttaler imidlertid at valgkomiteene først de siste årene har blitt opprettet og formalisert (s. 63). Valg av kandidater foregår i alle selskapene på generalforsamlingen. De fleste valgkomitémedlemmene ser ut til å delta som private aksjonærer eller gjennom et ansettelsesforhold hos en aksjonær (s. 64). Enkelte valgkomitémedlemmer kan imidlertid regnes som uavhengige store aksjonærer (s. 64). Disse har ingen formell tilknytning til aksjonærer eller aksjonærgrupperinger. Materialet viser at kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer skiller seg fra hverandre når det gjelder aksjonærrepresentasjon. De fleste mannlige respondenter er ansatt hos en aksjonær med eierinteresser mens kvinnelige valgkomitémedlemmer er i større grad uavhengige av store aksjonærer. Disse respondentene oppgir personlige egenskaper og deres personlige relasjoner som årsak til nominasjon framfor en formel tilknytning til en aksjonær (s. 66). Både de aksjonærnominerte og uavhengige representantene i komiteene ser imidlertid ut til å ha posisjoner og erfaring som sentrale aktører i norsk næringsliv. Materialet tyder på at både kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer har legitimitet ved vurdering av potensielle styrekandidater (s. 65, 66).

### **8.2.2 Påvirkning fra aksjonærer**

I samtalene blir valgkomiteene beskrevet som et organ mellom aksjonærene og styret (jf. Sjøstrand og Petrelius 2003). Det har ingen besluttende myndighet og blir av enkelte respondenter karakterisert som en rådgivende forsamling for aksjonærene (s. 67). Deres hovedoppgave er å vurdere styresammensetningen og foreslå egnede styrekandidater. Selve valget av styremedlemmer foretas av aksjonærene på generalforsamlingen (s. 67). Materialet tyder på at det kan skilles mellom to ulike rekrutteringsprosesser. I den ene prosessen foretar valgkomiteene rekruttering av styrekandidater ved bruk av egne rekrutteringskanaler. I den andre rekrutteringsprosessen foretar aksjonærene selv nominering av styrekandidater. Styremedlemmene kan på bakgrunn av deres tilknytning til aksjonærene klassifiseres i to kategorier. På samme måte som valgkomitémedlemmene kan enkelte styremedlemmer klassifiseres som uavhengige uten formell tilknytning til aksjonærer eller aksjonærgrupperinger. Andre styrekandidater kan regnes som aksjonærrepresentanter. Disse er enten private aksjonærer eller representanter for aksjonærer gjennom et ansettelsesforhold (jf. Engelstad m. fl. 2003).

Valgkomitémedlemmenes påvirkning på rekrutteringsprosessene er avhengig av aksjonærinteressene og aksjonærenes eierposter i selskapet. I enkelte rekrutteringsprosesser vil en aksjonær være så stor at det i liten grad er hensiktsmessig å komme med innspill fra valgkomiteenes side (s. 67, 93). Disse styremedlemmene klassifiseres som direkte

aksjonærnominerte kandidater. Andre respondenter uttaler at det foreligger normer for hvordan tildeling av styremedlemskap foregår. Aksjonærer med en viss størrelse forespørres om de ønsker kandidater i styrene (s. 68). Noen av respondentene forklarer at det også finnes uformelle avtaler mellom store aksjonærer om fordelingen av representanter i styrene. Opprettholdelse av slike avtaler ser ut til å være en del av rekrutteringsarbeidet (s. 67). I disse prosessene vil valgkomitémedlemmene i liten grad påvirke med sine preferanser og rekrutteringskanaler. Det ser likevel ut som valgkomitémedlemmene vurderer de direkte aksjonærnominerte kandidatene. Dersom valgkomiteen mener kompetansebehovet i styret er endret kan det også foretas utskiftninger av de direkte aksjonærnominerte kandidatene (s. 68). Denne utskiftningen ser imidlertid ut til å foregå innenfor aksjonærenes bekjentskapskrets.

Når valgkomiteene starter rekrutteringsprosessene, henvender de seg imidlertid til en stor andel av aksjonærene for å undersøke deres syn på utvalgskriterier eller for å høre om de har forslag til styrekandidater. I enkelte rekrutteringsprosesser blir styrekandidater fra mindre aksjonærer også nominert. Jeg klassifiserer disse som aksjonærvalgte styrekandidater. Kandidatene velges fra aksjonærenes bekjentskapskrets, men kvalifikasjonene hos disse aksjonærnominerte kandidatene ser ut til å bli vurdert opp mot eierandelen til aksjonærene. For de mindre aksjonærene vil man i større grad vurdere kandidatens egenskaper og kvalifikasjoner framfor å ta hensyn til eierandelen (s. 68, 94). Andre uttalelser tyder imidlertid på at aksjonærvalgte kandidater blir foretrukket av aksjonærene på generalforsamlingen. Det kan være vanskeligere å få gjennomslag for uavhengige styrekandidater enn kandidater som er tilknyttet en aksjonær (s. 68). Samtidig forklarer flere respondenter at kandidater fra større og mindre aksjonærer er viktig for styrene. Enkelte respondenter ser ut til å ha en oppfatning av aksjonærrepresentantene som bedre egnet til å opprettholde aksjonærfellesskapets interesser (s. 68, 70).

Materialet tyder på at aksjonærdemokratiet i enkelte rekrutteringsprosesser medfører slik Mari Teigen poengterer at: "Den eieren gir en styreplass er også best kvalifisert" (Teigen 2002b: 93). For de største aksjonærene vil disse kandidatenes kvalifikasjoner og egenskaper bli rammebetingelser som valgkomiteene må ta hensyn til ved rekruttering av andre styremedlemmer. Samtidig tyder enkelte uttalelser på at valgkomitémedlemmenes og aksjonærenes holdninger kan gi mindre aksjonærers representanter fordeler framfor uavhengige styrekandidater i rekrutteringsprosessene. Slik tidligere forskning viser, tyder materialet på at aksjonærnominerte kandidatene i større grad er menn (s 68, Econ 2003, Veiteberg, Mollestad og Vardeberg 2005). Selskapene med eierinteresser ser ut til å mene at posisjonen som toppleder representerer riktige kvalifikasjoner for styremedlemskap (s. 68, jf.

Sjøstrand og Petrelius 2002). Dette ser ut til å være posisjoner der andelen menn er større enn kvinner (s. 68, jf. Hoel 2004). Store aksjonærers muligheter til direkte nominasjon av styrekandidater og holdninger til aksjonærvalgte kandidater blant andre aksjonærer og enkelte valgkomitémedlemmer ser med andre ord ut til å opprettholde en andel mannlige styrekandidater i allmennaksjeselskapene.

### **8.2.3 Ledelsens påvirkning**

I samsvar med tidligere forskning tyder uttalelser på at også administrasjonen kan påvirke valg av styremedlemmer (s. 70, Mace 1971, Gustavsen 1972, Herman 1981, Lorsch og MacIver 1989). En bekymring for ledelsens påvirkning ved rekruttering av styrekandidater ser i flere samtaler ut til å være større i den teoretiske debatten enn i det praktiske nominasjonsarbeidet (s. 70). I denne forbindelsen kan det nevnes at flere av selskapene i materialet har vedtektsfestet at administrasjonen i selskapet skal forespørres før et nytt styremedlem blir nominert. At ledelsen blir forespurt om anbefalinger eller vurderinger av styrekandidater samsvarer med Gustavsens studie av hvordan styrerekruttering foregikk blant 25 aksjeselskaper på slutten av 60-tallet (Gustavsen 1972). Henvendelsen til administrasjonen i dette materialet tolker jeg imidlertid ikke som at administrasjonen har ”betydelig innflytelse over valg av styremedlemmer” slik Morten Huse skriver (Huse 2003: 18).

Valgkomitémedlemmene opplever det som naturlig å forespørre administrasjonen fordi det er de som skal ha det løpende samarbeid med styret (s. 70). Dette medfører at administrasjonen kan komme med innspill i rekrutteringsprosessene. Uttalelsene tyder på at ledelsen til en viss grad kan legge føringer på hvilke kandidater som ikke er ønsket til styrene. Det blir imidlertid i liten grad uttalt at administrasjonen legger føringer på hvilke personer som eventuelt skal erstatte disse kandidatene (s. 70). Å finne fram til nye styrekandidater ser ut til å bli valgkomiteenes oppgave.

### **8.2.4 Valgkomitémedlemmenes påvirkning**

Valgkomiteene har også normative retningslinjer for rekruttering av styrekandidater som skal være uavhengige av store aksjonærer eller aksjonærgrupperinger (NUES 2005). Flere av respondentene uttaler at retningslinjene for uavhengighet blir tatt hensyn til ved styrerekruttering. Slik tidligere studier av valgkomiteer viser, er det derimot lite enighet om hvordan uavhengighet skal defineres (s. 71, Mollestad, Vardeberg og Veiteberg 2005). En tendens i materialet er imidlertid en lav interesse for styremedlemmer fra aksjonærenes side (s. 69). Med unntak av hovedaksjonærene i selskapene uttaler flertallet av kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer at de står forholdsvis fritt ved nominasjon av



styre kandidater (s. 70, 71, 94, 97, 98). Materialet tyder med andre ord på at valgkomiteene har en påvirkning på en stor andel av rekrutteringsprosessene. Den lave aksjonærinteressen medfører også at uavhengighet fra aksjonærer ikke er et praktisk hensyn valgkomitémedlemmene må ta i rekrutteringsprosessene. En vesentlig andel av rekrutteringsprosessene rettes mot uavhengige styrekandidater utenfor aksjonærenes bekjentskapskrets.

Det er imidlertid enkelte forskjeller i eiersammensetningen i selskapene. Enkelte selskaper ser ut til å ha flere aksjonærnominerte kandidater i styret (s. 98). Handlingsrommet til valgkomitémedlemmene blir i disse selskapene mindre fordi de foretas færre rekrutteringsprosesser ved bruk av egne rekrutteringskanaler (s. 69).

Til tross for forskjeller i aksjonærrepresentasjon for kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer tyder uttalelsene på at de ikke har ulike formål ved rekruttering av uavhengige styrekandidater (s. 71, 72). Arbeidsfordelingen i rekrutteringsprosessene fordeles i stor grad likt mellom de ulike valgkomitémedlemmene og alle står "like fritt til å komme med forslag" (s. 75). Det ser ut som det i liten grad er konflikter eller maktkamp mellom de ulike valgkomitémedlemmene om hvilke uavhengige kandidater som skal nomineres (s. 94, 95, 96, 97, 98). Dette kan imidlertid være vanligere enn det respondentene uttaler. Ulike maktkamper kan foregå uten at det forekommer åpne konflikter i grupper (Engelstad 1999). Valgkomitémedlemmene kan ha ulik makt ved at man representerer forskjellige eiere. Dette kan medføre at uenighet i liten grad blir uttalt gjennom åpne konflikter i valgkomiteene. Materialet tyder allikevel på at hvert enkelt valgkomitémedlem har store muligheter til å påvirke rekrutteringsprosessene. Ved rekruttering av uavhengige styrekandidater uttaler flertallet av kvinnelige og mannlige respondentene at det er et ønske om å rette seg etter endringen i allmennaksjeloven. Samtidig ønsker de å opprettholde meritokratiske prinsipper der man finner den best egnede kandidaten (s. 73).

### **8.3 Valgkomitémedlemmenes bruk av formelle rekrutteringskanaler**

I denne delen analyseres betydningen av formelle rekrutteringskanaler. Det blir også foretatt en analyse av forskjeller i kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer bruk av formelle rekrutteringskanaler.

#### **8.3.1 Analyse av formelle rekrutteringskanaler**

Ved rekruttering av uavhengige styrekandidater ser valgkomitémedlemmene ut til å ta i bruk ulike rekrutteringskanaler. Slik tidligere studier av ansettelsesprosesser viser, er det imidlertid lite bruk av formelle rekrutteringskanaler også ved styre rekruttering (Granovetter 1995,

Hansen 1995, 1997, Storvik 2002, Holgersson 2003). Enkelte uttaler at media kan benyttes for å innhente informasjon om styrekandidater man ikke selv har personlig kjennskap til (s. 76). Flertallet av samtalene tyder derimot på at formelle rekrutteringskanaler slik som media og databaser benyttes for å bli minnet på kandidater man allerede kjenner personlig. Når databaser og media blir brukt for å finne ukjente styrekandidater ser det ut til å være nødvendig at valgkomitémedlemmene får bekreftet informasjon gjennom en felles kjent for at styrekandidaten skal bli nominert (s. 76, 77). Unntakene er profilerte styrekandidater som man kjenner gjennom omtale eller renommé.

Kun et fåtall av respondentene uttaler at de benytter mer eller mindre formaliserte nettverk som er opprettet for å øke tilgangen til informasjon om grupper av potensielle kvinnelige styrekandidater (s. 80, 81). Respondentene som mener formaliserte nettverk er en mulig rekrutteringskanal ser også ut til å ha personlig kjennskap til sentrale personer i disse nettverkene. Denne relasjonen ser ut til å ha vart over tid uten at formålet med opprettelsen av kontakt var informasjon om potensielle styrekandidater ved denne rekrutteringsprosessen. En personlig relasjon til en kontaktperson i nettverket medfører at jeg klassifiserer dette som en uformell rekrutteringskanal (jf. Granovetter 1995). Nominering av styrekandidater gjennom formaliserte nettverk ser ut til å være avhengig av at valgkomitémedlemmene har en personlig kjennskap til sentrale aktører i nettverket.

Rekrutteringsbyråer blir imidlertid benyttet til en viss grad av valgkomitémedlemmer. Enkelte benytter rekrutteringsbyråer for å få tilgang til en større og mer internasjonal rekrutteringsbase (s. 79). I tidligere studier blir det hevdet at rekrutteringsbyråer også kan benyttes for å få en mer objektiv vurdering av kandidater man kjenner personlig (Holgersson 2003). Samtalene tyder på at rekrutteringsbyråer benyttes på tilsvarende måte ved styrerekruttering. Dette gir muligheter til å rekruttere en kvalifisert kandidat som man kjenner uten at det er mistanke om inhabilitet eller at motivet er vennskap og gjensidige byttetjenester (s. 79, 80). Andre formelle rekrutteringskanaler slik som direkte henvendelser fra styremedlemmer uten personlig kjennskap til valgkomitémedlemmer eller utlysning av ledige styreverv ser ikke ut til å være vanlig ved styrerekruttering.

I samtalene oppgis det flere grunner til at formelle rekrutteringskanaler benyttes i liten grad. Flere valgkomitémedlemmene ser ut til å mene at deres personlige nettverk gir et tilstrekkelig utvalg av potensielle styrekandidater. Enkelte forklarer at formelle rekrutteringskanaler kunne være aktuelt dersom de ikke selv hadde hatt muligheten til å rekruttere gjennom personlige nettverk (s. 77, 78). Det kan med andre ord se ut som formelle rekrutteringskanaler kun benyttes dersom man ikke har personlig kjennskap til aktuelle

styre kandidater (jf. Granovetter 1995). En annen årsak ser ut til å være at formelle informasjonskanaler oppfattes som en kostnad i forhold til valgkomitémedlemmenes tid og ressurser. I samtaler nevnes databasene som en lite egnet rekrutteringskanal ved informasjonsinnhenting. Søk etter potensielle styrekandidater i databasene gir i følge enkelte respondenter informasjon om for mange kandidater (s. 78, jf. Granovetter 1995).

Flere nevner også at informasjonsinnholdet ved formelle rekrutteringskanaler ikke er tilstrekkelig for å kunne nominere styrekandidater (s. 78). Uttalelsene tyder på at egenskaper og erfaringer som kvalifiserer til styreverv vanskelig kan beskrives ved formelle rekrutteringskanaler (jf. Hansen 1997, Holgersson 2003). I tillegg til at kandidatene skal være faglig kvalifisert ser valgkomitémedlemmene ut til å være avhengige av egne eller andres personlige erfaring med styrekandidaten. Det er vesentlig at man kan ha tillit til og kan stole på kandidatens evner (s. 83, jf. Sjøstrand og Petrelius 2003). Dette ser ut til å kreve at man har en ”opplevelsesbasert informasjon” eller ”at man har opplevd den personen på en annen måte” (s. 83).

Databasenes åpenhet blir videre nevnt som en årsak til at disse ikke føles ”riktige” (s. 78). Dette forholdet til informasjonen fra databaser kan forstås gjennom forskjellen mellom markeder og nettverk. Et marked er et system der alle har full innsikt og rett til å delta. Nettverk er et system der informasjonsstrømmen avgrenses og det eksisterer begrensninger for hvem som kan delta. Denne forskjellen kan, slik enkelte hevder, medføre at nettverk som er helt åpne og tilgjengelige for alle devaluerer verdien på informasjonen (Tangen 2006). Den informasjonen alle har tilgang til blir med andre ord mindre interessant. Databasenes åpenhet ser ut til å gjøre rekrutteringskanalene mindre attraktive.

Andre forklarer også at databaser baserer seg på at styremedlemmene melder seg selv inn. Disse gir informasjon om styrekandidater som mangler styreverv og som derfor er mindre kvalifiserte. Argumentasjonen kan forstås som et Catch-22 problem for styrekandidater uten personlige relasjoner til beslutningstagere. Dersom man ønsker styreverv får man ikke dette uten å registrere seg i databaser. Dersom man registrerer seg i databasene er man ikke kvalifisert for styreverv. Uttalelsen tyder på at kvalifiserte kandidater i databasene blir satt i sammenheng med andre kandidater som har mindre å tilby valgkomitémedlemmene. Dette kan tyde på at kandidater først blir kvalifisert dersom ”riktig” rekrutteringskanal benyttes.

Enkelte samtaler tyder også på at formelle rekrutteringskanaler ikke regnes som legitime ved styre rekruttering. Tidligere studier på ansettelser til ledende stillinger hevder at initiativ fra arbeidstakere til arbeidsgivere kan oppfattes som negativt. Passive arbeidstakere hevdes å være ønskelig blant aktører som foretar styre rekruttering og ledelsesansettelser

(Sjøstrand og Petrelius 2002, Holgersson 2003). I en av samtalene uttaler en respondent om kvinne-databaser at ”de kanskje har gått litt langt når det gjelder å sende ut plakater med navn og bilder” (s. 78). Respondenten uttaler at det nå produseres ”uendeligheter” med informasjon om potensielle kvinnelige styrekandidater (s. 81). En annen respondent uttaler på tilsvarende måte at han er negativ til henvendelser fra personer som driver formaliserte kvinnenettverk (s. 81). Jeg tolker uttalelsene som at henvendelser fra styremedlemmer og formelle aktører i enkelte tilfeller regnes som mindre ønskelig. Dette ser ut til å gi potensielle styrekandidater liten mulighet til selv å påvirke rekrutteringsprosessene.

### **8.3.2 Sammenligning av valgkomitémedlemmene**

I materialet er det lite som skiller kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers bruk av formelle rekrutteringskanaler. Enkelte mannlige valgkomitémedlemmer benytter databaser, men forklarer at informasjonen da ”kvalitetssikres” gjennom felles kjente (s. 77). Enkelte mannlige valgkomitémedlemmene uttaler at de har benyttet formaliserte nettverk. En uttaler seg positivt om formaliserte nettverk og uttaler at han har god kontakt med personen som driver dette nettverket. Dette tyder på at han i hvert fall har hatt personlig kjennskap til personen over en viss tid. Nettverket har imidlertid ikke blitt benyttet til å rekruttere kvinnelige styrekandidater. En annen uttaler seg negativt om formelle nettverk, og ser i liten grad ut til å ha personlig kjennskap til aktører i nettverket (s. 81). I noen rekrutteringsprosesser blir det benyttet rekrutteringsbyråer. Disse ser ut til å bli benyttet for å legitimere rekruttering av styrekandidater man kjenner, men også ved rekruttering av kvinnelige styrekandidater man ikke selv kjenner personlig (s. 79).

Av de kvinnelige valgkomitémedlemmene uttaler kun et fåtall at de benytter formelle rekrutteringskanaler. Enkelte kvinnelige valgkomitémedlemmer forklarer at de tidligere har benyttet formelle rekrutteringskanaler da utvalget av kvinnelige styrekandidater var mindre (s. 77). I dag opplever de fleste kvinnelige valgkomitémedlemmene at deres personlige nettverk er tilstrekkelige til å rekruttere kvinnelige styrekandidater. Av de kvinnelige valgkomitémedlemmene som deltar i et formalisert kvinnenettverk er kontakten med personer i nettverket i stor grad tidligere studievenninner og kollegaer man kjenner fra tidligere (s. 80). Den yngste kvinnelige respondenten uttaler at formelle rekrutteringskanaler slik som databaser blir benyttet, men at det er vanskelig å rekruttere kandidater uten en personlig anbefaling (s. 78). Uttalelsene om kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers bruk av formelle rekrutteringskanaler, tyder på at styremedlemmene som blir rekruttert i stor grad er

avhengig av at valgkomitémedlemmenes også har en direkte eller indirekte personlig relasjon til styrekandidaten..

## **8.4 Analyse av direkte relasjoner**

I denne delen analyseres betydningen av direkte relasjoner mellom valgkomitémedlemmer og styrekandidater ved styrerekruttering. Det blir foretatt en sammenligning av valgkomitémedlemmenes personlige kjennskap til kvinnelige styrekandidater. Det blir også forsøkt å forklare forskjellene mellom kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers personlige nettverk, og jeg diskuterer hvordan dette ser ut til å påvirke rekruttering av kvinnelige styremedlemmer.

### **8.4.1 Betydningen av direkte relasjoner**

Slik tidligere forskning viser, tyder samtalerne på at det i stor grad er valgkomitémedlemmenes personlige relasjoner som benyttes ved rekruttering av styremedlemmer (Sjøstrand og Petrelius 2002, Karlberg 2003). Med unntak av én valgkomité, deltar samtlige av medlemmenes i rekrutteringsprosessene (s. 75). Valgkomitémedlemmene ser ut til å mene at styrekandidater man kjenner personlig utgjør en vesentlig del av rekrutteringsbasen. I tidligere studier av styrerekruttering blir imidlertid tillit til styrekandidatens egenskaper og evner trukket fram som et hensyn de rekrutteringsansvarlig må ta i prosessene. Det blir hevdet at tillitsforhold til styrekandidatene begrenser kretsen av potensielle styremedlemmer (Sjøstrand og Petrelius 2002). I dette materialet gir imidlertid valgkomitémedlemmenes beskrivelser av deres personlige erfaring med styrekandidater ikke inntrykk av at det er vennskapelige eller fortrolige forhold. Vennskap nevnes ikke som et viktig kriterium for å bli nominert som styrekandidat. Vennsapsrelasjoner til styrekandidater er ikke fremtredende i materialet (s. 84). Enkelte respondenter uttaler at de også bevisst forsøker å unngå rekruttering av venner eller personer man kjenner godt til tross for at de kan være kvalifiserte som styremedlemmer (s. 84). Materialet tyder imidlertid på at enkelte respondenter i mindre grad skiller mellom yrkesmessige og sosiale relasjoner (s. 84). I et fåtall av samtalerne kan rekrutteringsprosessene også tolkes som vennetjenester der vennsapsforhold til styrekandidater ser ut til å påvirke hvem som blir nominert til styrevervet (s. 85, jf. Reve og Grønli 1993, Huse 2003).

Slik tidligere studier av arbeidstakere viser, tyder samtalerne på at valgkomitémedlemmenes personlige erfaring med styrekandidater i stor grad kan klassifiseres som svake relasjoner (Granovetter 1995). Det uttales at det er personer man kjenner gjennom arbeidsforhold som blir rekruttert til styreverv (s. 84, 86, 87, 90). Enkelte uttalelser gir også inntrykk av at rekrutteringsprosessene kan være preget av tilfeldigheter (s. 85). Valget av

styre kandidat kan i enkelte tilfeller se ut til å være utilsiktede konsekvenser av tilfeldige sosiale møter. Måten informasjonen blir formidlet på og beskrivelsene av relasjonene til styrekandidatene kan minne om tidligere studier av ansettelsesprosesser (Granovetter 1995). Styre rekruttering med valgkomitémedlemmer som den sentrale analytiske enhet ser imidlertid ut til å skille seg fra studiene av arbeidstakere ved enkelte empiriske forhold. Valgkomitémedlemmene har i større grad enn arbeidstakere en gitt tidsramme for rekrutteringsprosessen. Enkelte respondenter uttaler at de aktivt forsøker å huske bekjente som kan være aktuelt styrekandidater. Man er oppmerksom på potensielle styrekandidater man tidligere har møtt som man har liten kontakt med. Enkelte fører også lister over personer de møter, som kan være aktuelle å henvende seg til når rekrutteringsprosessene starter (s. 85). Uttalelsene tyder på at valgkomitémedlemmer bevisst opprettholder eller forsøker å opprette svake relasjoner til egnede styrekandidater. I dette ligger det at blir et forholdsvis høyt antall potensielle styrekandidater man har direkte personlig kjennskap til.

En grunn til at svake relasjoner benyttes i rekrutteringsprosessene kan se ut til å være av hensyn til utvalgs kriteriene. Valgkomiteens oppgave er å rekruttere den beste egnede kandidaten uten å ”tekkes personer de kjenner” (s. 84). Det fremheves i materialet at man følger meritokratiske prinsipper der den best egnede kandidaten blir rekruttert. Dersom man ikke har venner eller personer man kjenner godt som er kvalifiserte til styrevervet medfører dette at bekjente også vurderes som egnede styrekandidater. Samtidig ser endringen i allmennaksjeloven ut til å medføre et behov for informasjon om flere kvinnelige styrekandidater. Det er et ønske om å unngå ”gjengangere” (s. 76, 77, 99). Flere av valgkomitémedlemmene er selv sentrale aktører i norsk næringsliv. For å finne egnede kvinnelige styrekandidater som ikke er ”gjengangere” ser valgkomitémedlemmene også ut til å vurdere bekjente fra tidligere arbeidssammenhenger framfor personer man kjenner godt innenfor et sterkt nettverk.

Materialet tyder også på at det er et ønske om habilitet ved rekruttering av styre medlemmer. Uttalelsene tyder på at det er et krav om ”en mer systematisk forberedelse av styrevalg” i næringslivet (s. 63, jf. Sjøstrand og Petrelius 2002). Noen av uttalelsene tyder på at tidligere styre rekruttering i større grad var preget av selv rekruttering og vennetjenester. Det er nå et generelt ønske om en større ryddighet ved styre rekruttering (s. 63, 89, 90 ). Dette ser ut til å medføre at bekjente i enkelte rekrutteringsprosesser foretrekkes framfor venner (s. 84, 86).

Valgkomiteene ser ut til å være et velegnet organ for å unngå at rekrutteringsprosessene begrenses til de personene man har som venner. En respondent uttaler

at valgkomiteene har en posisjon der personlige forhold i mindre grad spiller inn på rekrutteringsprosessene: ”Jeg kan være så upopulær jeg vil. /.../ Min funksjon er valgkomiteen” (M3) uttaler en respondent. Uttalelsen tyder på at skillet mellom valgkomiteer og styret medfører at personlige forhold slik som vennskap i liten grad påvirker styrerekutteringen.

#### **8.4.2 Sammenligning av valgkomitémedlemmene**

Flere av de mannlige valgkomitémedlemmene ser ut til å mene at de har kjennskap til et stort antall kvinnelige styrekandidater gjennom sitt direkte nettverk. Samtalene kan imidlertid tyde på at det er et skille mellom yngre og eldre mannlige valgkomitémedlemmer. De yngre mannlige valgkomitémedlemmene uttaler at deres alder gir en stor bekjentskapskrets av kvinnelige kollegaer som kan være potensielle styrekandidater (s. 86). Noen respondenter uttaler at man bevisst opprettholder kontakt med potensielle kvinnelige styrekandidater som man har blitt kjent med fra arbeidslivet (s. 87). Andre yngre mannlige valgkomitémedlemmer uttaler at de også har mange vennsksrelasjoner til kvinnelige styrekandidater. Det blir imidlertid hevdet at man forsøker å unngå rekruttering av kandidater man ”kjenner personlig” (s. 86). Samtalene tyder på at yngre mannlige valgkomitémedlemmer bidrar til en økende andel kvinnelige styrekandidater gjennom et stort nettverk av svake direkte relasjoner til potensielle kvinnelige styrekandidater. I kontrast til tidligere teorier, tyder materialet på at kjønnsforskjeller i liten grad reduserer antallet kvinnelige styrekandidater til de personene man kjenner godt gjennom et sterkt nettverk (Ibarra 1993, 1997).

De eldre valgkomitémedlemmenes uttalelser kan tyde på at de kjenner færre kvinnelige styrekandidater enn de yngre mannlige valgkomitémedlemmene. Enkelte forklarer at deres karriere har vært preget av færre kvinnelige kollegaer. Uttalelsene kan tyde på at enkelte eldre mannlige valgkomitémedlemmer i mindre grad bidrar til å rekruttere kvinnelige styrekandidater gjennom sitt direkte nettverk. I enkelte samtaler blir det imidlertid hevdet at lederposisjoner gir et stort nettverk til yngre kvinnelige kollegaer som benyttes for å få anbefalinger om andre styrekandidater (s. 88). Samtalene gir også inntrykk av at deres yrkeserfaring har gir dem et stort nettverk til andre aktører i ledende stillinger i næringslivet som kan anbefale potensielle styrekandidater (s. 87).

Flere av de kvinnelige valgkomitémedlemmene hevder imidlertid at de har et større direkte nettverk til potensielle kvinnelige styrekandidater enn mannlige valgkomitémedlemmer (s. 66, 89, 99). Noen uttalelser tyder på at et sosialt aspekt kan være en årsak til et større nettverk. En respondent uttaler at man som kvinne kan kjenne flere

potensielle kvinnelige styrekandidater fra sosiale sammenhenger (s. 90). En annen respondent uttaler at hun har kjennskap til kvinnelige aktører i næringslivet fordi ”man treffes jevnlig. Mer sånn uformelt” (s. 80). Et sosialt aspekt tyder på at nettverket kan være preget av vennskspsrelasjoner til potensielle kvinnelige styrekandidater i andre områder av næringslivet (jf. Ibarra 1992, 1993, 1997).

Samtidig er uttalelser om vennskap mellom kvinnelige valgkomitémedlemmer og kvinnelige styrekandidater ved styrerekruttering ikke fremtredende i materialet. De kvinnelige valgkomitémedlemmenes vektlegger på samme måte som mannlige valgkomitémedlemmer at de rekrutterer bekjente fra arbeidsforhold. I enkelte samtaler uttales det at man er ”oppmerksom på” eller ”merker” seg andre kvinner (s. 89). Dette tyder på at det er en ganske overfladisk kjennskap til disse kvinnelige styrekandidatene. Uttalelsene tyder med andre ord på at det i stor grad er de kvinnelige valgkomitémedlemmers nettverk av svake relasjoner til kvinner som bidrar til økt informasjon om potensielle kvinnelige styrekandidater (s. 89, 90). I enkelte samtaler hevder kvinnelige valgkomitémedlemmer at rekruttering av kvinnelige styrekandidater krever at man aktivt forsøker å huske kvinnelige aktører man tidligere har møtt eller jobbet med. Uttalelser gir inntrykk av at enkelte kvinnelige valgkomitémedlemmer ønsker å hjelpe til med å øke andelen kvinnelige styrekandidater (s. 90, 99). Kvinnelige valgkomitémedlemmer ser ut til å bidra med informasjon om et økt antall kvinnelige styrekandidater fordi man bevisst forsøker å huske eller bli minnet på tidligere bekjente (s. 90). Denne tolkningen får støtte fra tidligere forskning som hevder det er en forskjell mellom kvinnelige og mannlige aktørers vilje eller ønske om likestilling (Econ 2002, Gulbrandsen m. fl. 2002).

I enkelte tidligere studier blir opprettelse av relasjoner mellom kjønnslike aktører tolket som homososiale prosesser (Holgersson 2003). Homososialitet defineres som preferanser eller ønske om samhandling med kjønnslike aktører. Kjønnsssegregering i organisasjoner oppstår fordi aktører retter oppmerksomhet mot andre aktører med samme kjønn (Lipman-Blumen 1976). Tidligere forskning på lederansettelser hevder at rekrutteringsprosessene er preget av homososiale prosesser der menn identifiserer seg og orienterer seg mot hverandre (Holgersson 2003). Annen forskning har hevdet at spontane relasjoner lettere oppstår mellom aktører innenfor grupper med felles identitet på bakgrunn av tilskrevne egenskaper som kjønn eller rase (Ibarra 1993). I flere av samtalene hevder kvinnelige valgkomitémedlemmer at ”du merker deg jo også damer som du møter i forskjellige sammenhenger”. Andre forklarer at ”når du treffer kvinner som på en måte har samme profesjon, så husker du navnet litt mer” (s. 89). Kvinnelige valgkomitémedlem er i



følge uttalelsene mer oppmerksomme på kvinner, og kvinnelige styrekandidater kan være mer ”synlige” for dem (s. 90). Enkelte mannlige valgkomitémedlemmer støtter disse uttalelsene og hevder kvinnelige aktører kan være ”mer bevisst” på kvinnelige styrekandidater (s. 89).

Uttalelsene tolker jeg som homososiale prosesser. Kvinnelige valgkomitémedlemmer ser, i større grad enn mannlige valgkomitémedlemmer ut til å identifisere seg og orientere seg mot kvinnelige styrekandidater. De homososiale prosessene ser ut til å medføre et større nettverk av svake direkte relasjoner til kvinnelige styrekandidater.

Tidligere forskning har også vist hvordan sosial likhet kan påvirke arbeidsgiveres inntrykk og vurderinger av arbeidstakere i ansettelsesprosesser. Forskningen har vektlagt å vise betydningen av arbeidsgiveres kjønn for vurderinger av arbeidstakers kvalifikasjoner og egenskaper (Kanter 1993, Storvik 1999, 2002, Holgersson 2003, Stafsudd 2003). Ansettelser til ledende stillinger er preget av risiko for feilansettelser og usikkerhet knyttet til utvalgsriterier. I mangel på tydelige og objektive mål ved lederrekruttering kan sosiale kriterier bli en måte å redusere usikkerhet på. Arbeidstakerens evner og kvalifikasjoner blir vurdert på bakgrunn av sosial likhet til den som ansetter. Homososial reproduksjon der menn foretar ansettelser fører til at aktører reproducerer egenskaper innenfor denne sosiale gruppen. Dette er en mekanisme man antar kan forklare enkelte rekrutteringsprosesser der kvinner ekskluderes i ansettelsesprosesser (Kanter 1993). De personer som skiller seg fra de sosiale kriteriene medfører også usikkerhet om deres kvalifikasjoner og egenskaper. Kvinnelige aktører kan, slik enkelte hevder, anses som mangelfulle i forhold til en norm for lederskap skapt av mannlige aktører (Holgersson 2003).

Kvinnelige valgkomitémedlemmers bevissthet eller oppmerksomheten kan se ut til å gi større nettverk av svake relasjoner til kvinnelige styrekandidater. Nominasjon av kvinnelige styrekandidater er imidlertid også avhengig av at disse kvinnene blir vurdert som egnede styrekandidater. En av de kvinnelige respondentene hevder at hun i større grad enn menn ser potensielle kvinnelige aktører som ”kompetente personer”. Hun uttaler at ”menn ser nok kvinnelige aktører”, men at deres kompetanse kan være mer ”synlig” for henne (s. 90). Uttalelsen vil jeg knytte sammen med homososial reproduksjon. Uttalelsen tyder på at felles kjønn gir kvinnelige valgkomitémedlemmer større mulighet til å vurdere potensielle kvinnelige styrekandidaters kompetanse. Evner til å vurdere potensielle kvinnelige styrekandidater som ”kompetente personer” kan tyde på at homososiale prosesser gir kvinnelige valgkomitémedlemmer større nytte av sine direkte svake relasjoner til potensielle kvinnelige styrekandidater (jf. Ibarra 1993, 1997). Dette kan se ut til å gi en større mulighet til å benytte svake relasjoner ved rekruttering av kvinnelige styrekandidater for enkelte

kvinnelige valgkomitémedlemmer. Uttalelsene tyder på at enkelte kvinnelige valgkomitémedlemmer har tilgang til og kan bruke et større nettverk av svake direkte relasjoner til potensielle kvinnelige styrekandidater enn enkelte mannlige valgkomitémedlemmer.

### **8.5 Valgkomitémedlemmenes bruk av indirekte relasjoner**

I denne delen analyseres valgkomitémedlemmenes indirekte relasjoner til styrekandidater. Først blir aktørene som benyttes som informanter og tredjeparter diskutert. Deretter analyserer jeg relasjonenes betydning ved bruk av tredjeparter og informanter. Til slutt sammenligner jeg kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers bruk av informanter i rekrutteringsprosessene, og diskuterer hvilken påvirkning dette ser ut til å ha for rekruttering av kvinnelige styrekandidater.

#### **8.5.1 Informanter og tredjeparter**

Til tross for forskjeller i valgkomitémedlemmenes direkte nettverk til kvinnelige styrekandidater, viser materialet at selskapene med både kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer i stor grad har oppfylt kravet om delt kjønnsrepresentasjon (s. 99). Noe av forklaringen kan være hvordan valgkomitémedlemmene benytter personer i sitt nettverk for å øke informasjon om antallet kvinnelige styrekandidater. Flertallet av valgkomitémedlemmene uttaler at det er vanlig å benytte andre personer i sitt personlige nettverk for å få bekreftet informasjon om en styrekandidat, eller for å få anbefalt styrekandidater man ikke selv kjenner (s. 83, 85, 86 jf. Sjøstrand og Petrelius 2002, Karlberg 2003). I samtaleene blir det vektlagt at det ikke er enkeltpersoner som blir benyttet oftere enn andre (s. 86). Det uttales imidlertid at man spør personer med erfaring som ”styremedlemmer”, ”ledere”, ”administrerende direktører” og ”finansdirektører” i selskaper eller organisasjoner (s. 85, 86). Det ser altså ikke ut som det er tilfeldig hvilke personer som blir benyttet. En respondent forklarer at man ikke vil foreta en rekruttering uten å ha sjekket med ”personer i fornuftige ledende stillinger” (s. 85). Andre uttaler at man sjekker med personer man vet er en ”god leder” (s. 86). Uttalelsene tolkes som at erfaring fra ledende posisjoner i næringslivet gir personer legitimitet til å kunne vurdere aktuelle styrekandidater. Andre respondenter ser ut til å forespørre disse aktørene fordi de har nettverk til potensielle styrekandidater (s. 85, 88, 89). Valgkomitémedlemmene kan med andre ord se ut til å benytte enkelte ledere og styremedlemmer som informanter fordi man får tilgang til deres sosiale kapital (jf. Lin 2003).

I materialet forklarer enkelte respondenter at de også er oppmerksomme på forskjeller i kvinnelige og mannlige aktørers nettverk til kvinnelige styrekandidater. Et behov for et økt antall kvinnelige styrekandidater ser ut til å gi kvinnelige aktører med legitimitet som styremedlemmer og toppledere i næringslivet en sentral rolle som informanter (jf. Karlberg 2003). Flere kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer vurderer bruk av kvinnelige informanter som fornuftig for å øke informasjon om kvinnelige styrekandidater (s. 88, 89). Det blir også nevnt andre kvinnelige informanter som benyttes i rekrutteringsprosessene. Dette kan være yrkesaktive ektefeller eller yngre kvinnelige kollegaer. Enkelte mannlige valgkomitémedlemmer gir også kvinner en rolle i rekrutteringsprosessene gjennom sin vurdering av kvinnelige styrekandidater (s. 89). Uttalelsene kan tolkes i lys av Kanter tidligere studier av organisasjoner der utvalgte kvinner fikk rollen som ”eksperter på kvinner” (Kanter 1993: 233). Det er med andre ord ikke kun tilgangen til informasjon, men også deres vurdering av styrekandidater som medfører at kvinnelige informanter blir spurt om anbefalinger. De kvinnelige styrekandidater behøver imidlertid ikke være ukjente for de mannlige valgkomitémedlemmene, men enkelte mener kvinnelige informanter har en ”en sterkere oppfatning” av kvinnelig styrekandidater (s. 89). Paralleller kan trekkes til Burts begrep om ”tertius gaudens”. Kvinnelige aktører kan knyttes til rollen som en tillitskapende tredjepart ved rekruttering av mer eller mindre ukjente kvinnelige styrekandidater (Burt 1992, 2005, Coleman 1994). Uttalelsene kan også tyde på at kvinnelige informanter kan bidra, gjennom ”en større grad av analyse”, til å redusere eventuell usikkerhet i egen vurdering av kvinnelige styrekandidater (s. 89).

### **8.5.2 Relasjoner til tredjeparter og informanter**

Informanter og tredjeparter som benyttes ved rekruttering av kvinnelige styrekandidater ser med andre ord ut til å ha enkelte kjennetegn. Materialet tyder på at det i stor grad er aktører i ledende posisjoner man antar har nettverk til aktuelle kvinnelige styrekandidater. Enkelte respondenter forklarer at tredjeparter blir benyttet for å bekrefte informasjon om aktører man allerede har personlig kjennskap til. Respondenten forklarer at tredjeparter benyttes for å ”kryssjekke” kandidaten (s. 85). Samtalene tyder også på at det er en fordel dersom flere i valgkomiteene kjenner kandidaten som blir anbefalt (s. 91). Dette ser ut til å øke tillit til styrekandidatens egenskaper og kvalifikasjoner (jf. Burt 1992, 2005, Coleman 1994).

Rekrutteringsprosessene foregår imidlertid ikke alltid på denne måten. Materialet tyder på at felles kjennskap til styrekandidaten innenfor valgkomiteene i liten grad er nødvendig (s. 91, 97, 98). Flere forklarer også at de ikke trenger å ha personlig kjennskap til

styre kandidatene som blir nominert. Flere av valgkomitémedlemmene ”bruker nettverket for å finne fram til egnede kandidater” som de ikke selv kjenner personlig (s. 86). I disse rekrutteringsprosessene benyttes informanter for å få anbefalinger om styrekandidater utenfor ens egen bekjentskapskrets. Informantene som benyttes kan ifølge respondentene være personer man kjenner ”i bransjen” (s. 85). Når informantene beskrives som bekjente kan dette klassifiseres som svake indirekte relasjoner. I enkelte rekrutteringsprosesser ser også ukjente kvinnelige styrekandidater ut til å bli anbefalt gjennom informanter som er bekjente av valgkomitémedlemmene (s. 97). Slik Granovetter hevder, kan det se ut som at bekjente ledere innenfor andre sektorer eller selskaper bidra til økt sannsynligheten for at deres bekjentskapskrets er personer man ikke selv kjenner til (Granovetter 1973, 1995). Årsaken til at informanter man har kjennskap til blir benyttet som informanter ser imidlertid ikke ut til å være fordi det forventes at disse kan bidra med mer informasjon om ukjente styrekandidater gjennom sitt nettverk. Utvelgelse av informanter i rekrutteringsprosessene blir som nevnt knyttet opp til personens legitimitet og sosiale kapital (jf. Lin 2003).

For valgkomitémedlemmer ser også begrensinger i tid og ressurser, og behovet for å redusere risiko ved rekruttering av styremedlemmer ut til å øke betydningen av sterke relasjoner til informanter. Flere respondenter ser ut til å spørre personer man ”stoler på”, personer man ”kjenner veldig godt”, og i enkelte av samtalene uttales det at man benytter ”venner” i ulike selskaper eller sektorer i næringslivet for å få anbefalt en styrekandidat man ikke selv kjenner personlig (s. 86). Enkelte valgkomitémedlemmer benytter også personer internt i selskaper for å få tilgang til informasjon om styrekandidater (s. 88). Granovetters teori om styrken til svake bånd var i utgangpunktet ikke ment for å kunne analysere begrensede institusjonelle kontekster (Granovetter 1973: 1376). I sine studier skiller han mellom venner og familie som sterke relasjoner og faglige eller arbeidsforhold som svake. Kontakthypigheten ved interaksjon er i Granovetters teori imidlertid også et kriterium for relasjonenes styrke. Relasjoner regnes som svake dersom man har mindre interaksjon enn to ganger i uken og mer enn en gang i året. Sterke relasjoner er dersom man har interaksjon mer enn to ganger i uken. For de fleste aktører i et selskap eller en organisasjon vil dette si at de interne arbeidsrelasjonene vil kunne klassifiseres som sterke relasjoner. De er preget av en repeterende handling som gir økt grunnlag for tillit, og de kan være lettere tilgjengelige (Krackhardt 1992).

Det oppgis flere grunner til at også sterke relasjoner til informanter benyttes ved anbefalinger av styrekandidater. Enkelte spør informanter man kjenner godt fordi det oppfattes som en rasjonell måte å innhente informasjon på. Informanter man har god

kjennskap til vil også kjenne foretaket og de behov som foretaket har. ”Man får raskere treff på den kandidaten man er på jakt etter” (s. 83). Andre forklarer at man benytter nettverket som ”ligger nærmest” når man velger ut informanter (s. 88). Uttalelsen tyder på at valgkomiteenes begrensinger i tid og ressurser gir de informantene som er tilgjengelige i et sterkt nettverk en vesentlig betydning i rekrutteringsprosessene. Sterke relasjoner mellom valgkomitémedlemmer og informanten ser også ut til å øke tillit til deres anbefaling. I enkelte av uttalelsene kan nettopp behovet for tillit til informanten se ut til å være avgjørende for at en ukjent kandidat blir rekruttert (s. 86). Bruk av sterke relasjoner ser ut til å øke tillit til informantens anbefaling slik at valgkomitémedlemmet ikke selv behøver å kjenne styrekandidaten. Valgkomitémedlemmenes bruk av sterke relasjoner gir med andre ord samme strukturelle mønstre som ”broene” i Granovetters studie av arbeidstakere (Granovetter 1973, 1995). Valgkomitémedlemmenes bruk av sterke relasjoner for å oppnå informasjon om ukjente styrekandidater kan derfor sammenlignes med Burts strukturelle hull (Burt 1992, 2005). I dette ligger det at relasjonene er sterke og fører til informasjon om ukjente styrekandidater. Sterke relasjoner ser også ut til å medføre at det i mindre grad er nødvendig med andre informanter for å bekrefte informasjonen om styrekandidaten (s. 98). En enkelt sterk relasjon benyttes for å få tilgang til ukjente grupper av aktører i nettverket. Det kan med andre ord se ut som at valgkomitémedlemmer i større grad benytter sitt sterke nettverk når man forespør informanter om anbefalinger av styrekandidater sammenlignet med det nettverket som benyttes ved personlig kjennskap til styrekandidatene.

### **8.5.3 Sammenligning av valgkomitémedlemmene**

Valgkomitémedlemmene ser altså ut til å velge ut informanter man antar har tilgang til et nettverk av aktuelle kvinnelige styrekandidater. Valg av kvinnelige og mannlige informanter ser til en viss grad ut til å være begrenset til personer i ledende posisjoner i næringslivet som man kjenner godt og har tillit til gjennom sterke relasjoner. I enkelte samtaler uttales det imidlertid et ubevisst forhold til nettverk og forskjeller i nettverk mellom kvinner og menn (s. 82). Det uttales at det er en ”ordentlig ryktebørs” der anbefalinger også kan komme fra bekjente uten at man selv har forespurt denne personen (s. 83, 97). I andre samtaler ser det ut som det er utvalgsriteriene man har satt i rekrutteringsprosessene som påvirker valg av informanter. Valgkomitémedlemmene ser ut til å benytte informanter i ledende organer fra den sektoren av næringslivet man ønsker styrekandidater. Den numeriske fordelingen av mannlige aktører i ledende stillinger og styreverv ser ut til å gi menn en rolle som informanter for både kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer i enkelte rekrutteringsprosesser.

Tidligere forskning har hevdet at det er menns tolkninger som har størst legitimitet i organisasjoner. Denne tolkningen har konstruert kvinner som mangelfulle i forhold til en norm for lederskap (Holgersson 2003). I dette materialet tyder uttalelsene derimot på at mannlige informanter også bidrar til en økende andel kvinnelige styrekandidater gjennom sitt nettverk og ved sin vurdering av kvinner som kvalifiserte styrekandidater.

Enkelte mannlige valgkomitémedlemmer uttaler også at de er oppmerksomme på forskjeller i nettverk hos kvinnelige og mannlige aktører. Uttalelsene om forskjeller i nominasjon for kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer tyder på at legitime kvinner brukes bevisst ved sammensetningen av enkelte valgkomiteer (s. 66). Flere av de kvinnelige respondentene uttaler at de ofte blir spurt om anbefalinger i andre rekrutteringsprosesser (s. 89). Samtidig uttaler mannlige respondenter at kvinnelige valgkomitémedlemmer, yngre kvinnelige kollegaer eller yrkesaktive ektefeller får en sentral rolle i enkelte rekrutteringsprosesser. På samme måte som de mannlige informantene ser de kvinnelige informantene til en viss grad ut til å være styremedlemmer, ledere og kollegaer man kjenner godt og har tillit til. Gitt at disse kvinnene har en større bekjentskapskrets til kvinnelige styrekandidater vil dette kunne øke informasjon for de menn som selv mangler personlig kjennskap til kvinnelige styrekandidater. Dette ser ut til å kunne utligne eventuelle forskjeller i de kvinnelige og mannlige aktørenes personlige kjennskap til kvinnelige styrekandidater. Når kvinnelige aktører benyttes som informanter kan uttalelsene om et mindre direkte nettverk hos enkelte mannlige aktører gi inntrykk av mindre informasjon om kvinnelige styrekandidater enn man faktisk har. Gjennom en strategisk utvelgelse av informanter ser enkelte mannlige valgkomitémedlemmer ut til å ha en større påvirkning på andelen rekrutterte kvinnelige styrekandidater enn uttalelsene om deres direkte nettverk tyder på.

Flere av de kvinnelige valgkomitémedlemmene uttaler på tilsvarende måte at de er oppmerksomme på forskjeller i nettverk mellom kvinner og menn. I analysen av det direkte nettverket tyder samtaler på at enkelte kvinnelige aktører har flere svake direkte relasjoner til kvinnelige aktører. Fra enkelte nettverksteorier skal dette kunne gi større sannsynlighet for tilgang til ny informasjon (Granovetter 1973, 1995). Samtidig tyder materialet på at kvinnelige aktører vil kunne ha store direkte nettverk til kvinner. Et behov for tillit til informanten ser imidlertid ut til å kunne begrense informasjonsfordeler ved kvinnelige valgkomitémedlemmers svake direkte nettverket til potensielle kvinnelige styrekandidater. På samme måte som for menn, kan dette til en viss grad se ut til å redusere kvinnelige valgkomitémedlemmers informanter til de kvinnelige aktører man kjenner godt og som har ledende stillinger og styreverv i andre selskaper. Materialet tyder på at kvinnelige

valgkomitémedlemmers direkte svake nettverk til kvinner ikke nødvendigvis gir et tilsvarende større indirekte nettverk til ukjente kvinnelige styrekandidater. Uttalelsene om et større antall direkte svake relasjoner til kvinner kan gi inntrykk av en større mulighet for bruk av kvinnelige informanter enn man faktisk har som valgkomitémedlem. Materialet tyder på at dette til en viss grad utligner forskjeller i påvirkning på andelen rekrutterte kvinnelige styrekandidater sammenlignet med de mannlige valgkomitémedlemmene.

## **8.6 Avslutning**

I denne avsluttende delen ønsker diskuterer jeg de teoretiske antagelser som ble presentert innledningsvis. Jeg avslutter oppgaven med en kommentar til det vesentligste funnet i undersøkelsen.

### **8.6.1 Teoretiske perspektiver**

I hvilken grad er beskrivelsene i oppgavens empiriske datamateriale forsonlig med de teoretiske antagelsene som ble presentert innledningsvis (jf. kapittel 3)? Materialet viser at valgkomitémedlemmer påvirker en stor andel av rekrutteringsprosessene, og at kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer i stor grad er opptatt av å rette seg etter kravet om delt kjønnsrepresentasjon i styrene. Slik tidligere studier av ansettelsesprosesser viser, tyder undersøkelsen på at det i stor grad er valgkomitémedlemmenes personlige relasjoner som benyttes i rekrutteringsprosessene (Granovetter 1995, Hansen 1995, 1997, Holgersson 1998, 2003, Storvik 2002, Econ 2003). Andelen rekrutterte kvinnelige styremedlemmer ser i stor grad ut til å være avhengig av valgkomitémedlemmenes direkte eller indirekte personlige relasjoner. Når det gjelder kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers personlige kjennskap til kvinnelige styrekandidater, ser det imidlertid ut til å være svake relasjoner til aktører man kjenner fra arbeidssammenhenger som benyttes ved styrerekruttering. Dette samsvarer i liten grad med tidligere påstander om at lojalitet og vennskap er fremtredende ved styrerekruttering (Reve og Grønli 1993, Huse 2003). Valgkomitémedlemmenes direkte nettverk ser ut til å gi både kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer personlig kjennskap til et stort antall kvalifiserte kvinnelige styrekandidater. Denne informasjonsfordelen ved nettverk mener jeg samsvarer med Granovetters teoretiske antagelse om styrken ved svake direkte bånd (Granovetter 1973). Ved bruk av direkte relasjoner vil rekruttering av bekjente framfor venner øke antallet kvalifiserte styrekandidater. Kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers bruk av svake direkte relasjoner ser ut til å medføre økt informasjon og en økende andel rekrutterte kvinnelige styrekandidater i enkelte rekrutteringsprosesser.

De fleste mannlige valgkomitémedlemmers uttalelser om bruk av svake direkte nettverk, når de først rekrutterer kvinnelige styrekandidater de kjenner personlig, er også i kontrast til Ibarras antagelser om mannlige aktørers behov for sterke relasjoner til kvinnelige aktører i forfremmelsesprosesser (Ibarra 1997). Materialet tyder imidlertid på at det er forskjeller mellom enkelte kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers direkte nettverk til kvinnelige styrekandidater. Homososiale prosesser ser ut til å være en mekanisme som også påvirker rekrutteringsprosesser med kvinnelige aktører som beslutningstagere. De kvinnelige valgkomitémedlemmene er i større grad oppmerksomme på andre kvinner. Slik Ibarra hevder, ser med andre ord kjønnslikhet ut til å påvirke opprettelsen av svake relasjoner mellom aktører (Ibarra 1993). I den grad det er usikkerhet til kvinnelige aktørers samarbeidsegenskaper tyder materialet også på at felles kjønn kan redusere dette. I samsvar med Ibarras teori ser dette ut til å gi enkelte kvinner et større nettverk av direkte svake relasjoner og større mulighet til å benytte sitt svake nettverk sammenlignet med enkelte menn (Ibarra 1993, 1997). Dette tyder på at enkelte kvinnelige valgkomitémedlemmer, gjennom sitt direkte nettverk, i større grad kan bidra til en økt andel kvinnelige styremedlemmer sammenlignet med enkelte menn.

Materialet tyder på at teoretiske antagelser om økt tillit ved lukkede nettverk også er gjeldene ved rekruttering av styremedlemmer (Coleman 1994, Burt 1992, 2005). Felles relasjoner til styrekandidater ser ut til å øke tillit til kandidatens evner og egenskaper. Det ser imidlertid ut til at valgkomitémedlemmer i denne studien også benytter andre aktører i sitt nettverk for å få informasjon om styrekandidater utenfor deres bekjentskapskrets. Informasjon om kvinnelige styrekandidater ser ut til å være avhengig av hvem man kjenner og benytter som informanter. Utvelgelsen av informanter er også i stor grad knyttet opp til aktørenes legitimitet og deres sosiale kapital (jf. Lin 2003). Det ser imidlertid ikke ut som informanter velges ut fordi de er bekjente, eller at valgkomitémedlemmene vurderer sannsynlighet for tilgang til informasjon om ukjente styrekandidater som større når man forespør bekjente (jf. Lin 2003).

Granovetters antagelse om styrken ved svake bånd ved indirekte relasjoner får allikevel støtte i enkelte av rekrutteringsprosessene (Granovetter 1973, 1995). Bekjente i ledende stillinger i andre selskaper og sektorer av næringslivet kan se ut til å bidra med informasjon om kvinnelige styrekandidater utenfor valgkomitémedlemmenes bekjentskapskrets. Noen rekrutteringsprosesser ser også ut til å være preget av tilfeldigheter der man kan få informasjon om ukjente styrekandidater uten at man selv har spurt en informant om en anbefaling. Det kan slik Granovetter hevder, se ut som svake bånd øker



sannsynligheten for å oppnå informasjon om ukjente kvinnelige styrekandidater i enkelte rekrutteringsprosesser (Granovetter 1973, 1995).

I kontrast til Granovetter beskrivelse av styrken til svake bånd for arbeidstakere i ansettelsesprosesser, ser imidlertid sterke relasjoner til informanter ut til å ha en større betydning for tilgang til informasjon om ukjente kvinnelige styrekandidater for valgkomitémedlemmene. Behovet for tillit og risikoreduksjon ved anbefalinger av styrekandidater, og en gitt tidsramme for rekrutteringsprosessene ser ut til å medføre at informanter med legitimitet og sosial kapital innenfor et sterkt nettverk til en viss grad foretrekkes. Sterke relasjoner til informanter medfører imidlertid ikke slik Granovetter hevder til lukkede grupper av aktører med felles relasjoner innenfor gruppen (Granovetter 1973). Det kan derimot se ut som at sterke relasjoner til en informant medfører tillit til anbefalingen som igjen øker muligheten til å rekruttere ukjente styrekandidater. Dette strukturelle mønsteret ved valgkomitémedlemmenes personlige relasjoner sammenlignes med Burts teori om strukturelle hull (Burt 1992, 2005). I dette ligger det at relasjonene til informanter er sterke. De ser ut til å være isolerte i den forstand at informanten er den eneste informasjonskanalen som benyttes. Den sterke relasjonen til informanten fører til informasjon om ukjente aktører. I denne studien ser det ut som det til en viss grad er valgkomitémedlemmenes sterke relasjoner til informanter som gir informasjonsfordeler i form av informasjon om et økt antall ukjente kvinnelige styrekandidater. For valgkomitémedlemmenes informasjonsfordeler ved bruk av indirekte relasjoner ser derfor Granovetters beskrivelse av styrken til svake bånd ikke ut til å være fullt så relevant (Granovetter 1973). En økt rekruttering av kvinnelige styrekandidater utenfor valgkomitémedlemmenes egen bekjentskapskrets er avhengig av hvem man kjenner godt og har tillit til i flere rekrutteringsprosesser.

Burts teoretiske antagelse om informasjonsfordelene hos aktører som har strukturert sine nettverk slik at de i større grad gir ulik informasjon er vanskelig å avgjøre ved kvalitative studier (Burt 1992). Det ser imidlertid ut til at isolerte sterke relasjoner til informanter gir valgkomitémedlemmene muligheter til å benytte sterke relasjoner til andre informanter som kan gi tilgang til andre grupper av aktører. Materialet tyder imidlertid på at disse sterke relasjoner gir et begrenset utvalg av legitime informanter i rekrutteringsprosessene. Informasjonsfordelene ved sterke relasjoner som utgjør strukturelle hull blir redusert nettopp ved at det er de sterke relasjonene som benyttes.

Strategisk utvelgelse av kvinnelige og mannlige informanter på bakgrunn av deres personlige ressurser og sosiale kapital som til en viss grad foregår innenfor et sterkt nettverk ser derfor ut til å redusere eventuelle forskjeller i informasjon om kvinnelige styrekandidater.

Flere valgkomitémedlemmer uttaler at de også er oppmerksomme på forskjeller hos kvinner og menn i antallet direkte relasjoner til kvinnelige styrekandidater. Kvinnelige aktører får en sentral rolle som informanter i flere rekrutteringsprosesser. I den grad det er forskjeller i kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers direkte relasjoner til kvinnelige styrekandidater ser henvendelser til legitime kvinnelige informanter ut til å utligne informasjonsforskjellene. De kvinnelige informantenes større direkte nettverk øker informasjon om antallet kvinnelige styrekandidater for de mannlige valgkomitémedlemmene som selv har liten personlig kjennskap til kvinnelige styrekandidater. I den grad det er usikkerhet til kvinnelige styrekandidaters samarbeidsegenskaper, ser det ut som at mannlige aktører også kan redusere usikkerhet i egen vurderingen av kvinnelige aktørers egenskaper og kvalifikasjoner ved å benytte legitime kvinnelige aktører man har god kjennskap til.

Behovet for sterke relasjoner til informanter tyder imidlertid på at kvinnelige valgkomitémedlemmer ikke kan benytte alle sine kvinnelige bekjente som informanter. Granovetters antagelse om styrken til svake bånd er som nevnt mindre relevant ved valgkomitémedlemmenes bruk av indirekte relasjoner for å øke informasjon (Granovetter 1973). Kvinnelige valgkomitémedlemmers uttalelser om et større direkte nettverk av svake relasjoner til kvinnelige styrekandidater ser med andre ord ikke ut til å gi tilsvarende større nettverk av indirekte relasjoner til ukjente kvinnelige styrekandidater. Fra et nettverksperspektiv tyder undersøkelsen på at strategisk bruk av informanter bidrar til å redusere den betydningen valgkomitémedlemmenes kjønn har for forskjeller i direkte nettverk til kvinnelige styrekandidater. En begrenset tilgang til informanter kan se ut til å redusere forskjeller i kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmenes indirekte nettverk til kvinnelige styrekandidater. Dette ser til en viss grad ut til å utligne forskjeller mellom kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmers påvirkning på andelen rekrutterte kvinnelige styremedlemmer.

### **8.6.2 Avsluttende kommentar**

Avslutningsvis bør det poengteres at det begrensede datamaterialet gjør at funnene ikke er generaliserbare. Det er imidlertid et funn jeg ønsker å sette i en større sammenheng.

Homososiale prosesser er en mekanisme som i stor grad har blitt undersøkt når menn har vært beslutningstagere i ansettelsesprosesser. Dette har vært ansettelsesprosesser innenfor ulike selskaper og organisasjoner (Kanter 1993, Storvik 1999, 2002, Holgersson 2003, Stafsudd 2003). Min tolkning av kvinnelige valgkomitémedlemmers svake nettverk til kvinner som en form for homososialitet har med andre ord støtte i flere tidligere studier av

ansettelsesprosesser der menn har vært den analytiske enheten. Kvinnelige beslutningstagere i ansettelsesprosesser er imidlertid et område som er preget av lite forskning. På bakgrunn av min tolkning av kvinnelige valgkomitémedlemmer større nettverk til kvinner som en homososial prosess, og den tidligere forskningen på menn, mener jeg det er grunn til å tro at kvinnelige arbeidsgivere vil kunne bidra med et større nettverk og økt informasjon om kvinnelige arbeidstakere i andre deler av næringslivet. Dette er imidlertid et område som krever videre forskning.



## Litteraturliste:

- Alvesson, Mats og Yvonne D. Billing (1997), *Understanding gender and organizations*. London: Sage Publications.
- Alvesson, Mats og Kaj Skjoldberg (1994), *Tolkning og refleksjon*. Lund: Studentlitteratur.
- Boxman, Ed A. W., Paul M. De Graaf og Hedrik D. Flap (1991), "The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers". *Social Networks*, 13: 51-73.
- Brass, Daniel J. (1985), "Men's and Women's Networks: A study of Interaction Patterns and Influence in an Organization". *The Academy of Management Journal*, 28: 327-343.
- Burt, Ronald S. (1992), *Structural holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, Ronald S. (1998), "The gender of social capital". *Rationality and Society*, 10: 5-46.
- Burt, Ronald S. (2005), *Brokerage and Closure. An Introduction to Social Capital*. New York: Oxford University Press Inc.
- Bøhren, Øyvind og Arne Ødegaard (2001), *Corporate governance and economic performance in Norwegian listed firms*. Research Report 11/2001. Sandvika: Norwegian School of management BI.
- Coleman, James S. (1994), *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Collins, Randall (1988), *Theoretical Sociology*. Harcourt Brace & Company.
- ECON (2003), *Kvinner og menn med styreverv*. Rapport 11/03. Oslo: ECON.
- Engelstad, Fredrik (1999), "Maktbegrepet etter Max Weber". I Fredrik Engelstad (red.), *Om makt. Teori og kritikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Engelstad, Fredrik, Espen Ekberg, Trygve Gulbrandsen og Jon Vatnaland (2003), *Næringslivet mellom marked og politikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Engelstad, Fredrik og Mari Teigen (2005), "Hva skal til for å få flere kvinner i selskapsstyrene?" Dagsavisen 22.08.05.
- Granovetter, Mark (1973), "The Strength of weak ties". *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Granovetter, Mark (1983), "The Strength of weak ties. A Network Theory Revisited" I Randall Collins (red.), *Sociological Theory*. San Fransisco-Washington-London: Jossey-Brass Publishers, 201-233.

- Granovetter, Mark (1985), "Economic action, social structure, and embeddedness".  
*American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Granovetter, Mark (1995), *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*. 2. edition.  
Chicago-London: The University of Chicago Press.
- Grønmo, Sigmund og Trond Løyning (2003), *Sosiale nettverk og økonomisk makt*.  
Bergen: Fagbokforlaget.
- Gulbrandsen, Trygve (1999), *Internasjonal forskning om eierskap og kontroll i privat næringsliv*. Rapport 99: 2. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Gulbrandsen, Trygve, Fredrik Engelstad, Trond B. Klausen, Hege Skjeie, Mari Teigen og Øyvind Østerud (2002), *Norske makteliter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gulbrandsen, Trygve (2004), *Temaer og problemstillinger for videre forskning om eierskap i Norge*. Rapport 2004: 8. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Gulli, Ole Chr. (2005), *Styrehåndboken*. 4. utgave. Oslo: J. W. Cappelens Forlag.
- Gustavsen, Bjørn (1972), *Industristyret*. Oslo: Johan Grundt Tanum Forlag.
- Hansen, Marianne N. (1995), "Rekrutteringskanaler i det norske arbeidsmarkedet".  
*Søkelys på arbeidsmarkedet*, 12: 93-100.
- Hansen, Marianne N. (1997), "Sosiale nettverk, rekrutteringskanaler og lønn i det norske arbeidsmarkedet". *Tidskrift for samfunnsforskning*, 2: 171-195.
- Herman, Edward S. (1981), *Corporate control, corporate power*. Cambridge, The Twentieth Century Fund, Press Syndicate.
- Hillman, Amy J., Albert A. Jr. Cannella og Ira C. Harris (2002), "Women and Racial Minorities in the Boardroom: How do Directors Differ?". *Journal of management*, 28: 747-763.
- Hoel, Marit (2004), *Kvinner i styrever og ledelse i norsk næringsliv 2004: kartlegging av ASA-selskapene/utarbeidet* av Marit Hoel. Oslo: Ledelse likestilling mangfold.
- Holgersson, Charlotte (2003), *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet*.  
Stockholm: EFI
- Huse, Morten (2003), *Styret: Tante, barbar eller klan?* 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Huse, Morten (2004), Er kvinner i styrever en uting eller noe bedrifter er tjent med? *NF-artikler/foredrag* nr. 2004/96. Bodø: Nordlandsforskning.
- Haagensen, Thorbjørn R. og Markus H. Lie (2004), *Inhabilitet for daglig leder og styremedlem i aksjeselskap og allmennaksjeselskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Ibarra, Herminia (1992), "Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm". *Administrative Science Quarterly*, 37: 422-447.
- Ibarra, Herminia (1993), "Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework". *The Academy of Management Review*, 18: 56-87.
- Ibarra, Herminia (1997), "Paving an Alternative Route: Gender Differences in Managerial Networks". *Social Psychology Quarterly*, 60: 91-102.
- Jensen Ragnhild S. (2005), *Women towards Ownership, in Business and Agriculture*.  
[http://www.samfunnsforskning.no/files/file26683\\_report\\_norway.pdf](http://www.samfunnsforskning.no/files/file26683_report_norway.pdf)
- Kanter, Rosabeth M. (1993), *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Karlberg, Pernilla P. (2003), *Kvinnor i koncernstyrelser*. Stockholm: EFI & SNS Forlag
- Krackhardt, David (1992), "The strength of strong ties: the importance of philos in organizations". I Nitin, Nohria og Robert G. Eccles (red.), *Networks and Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 216-239.
- Kvale, Steinar (1997), *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Lin, Nan, Walter M. Ensel og John C. Vaughn (1981), "Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment". *American Sociological Review*, 46: 393-405.
- Lin, Nan, John C. Vaughn og Walter M. Ensel (1981), "Social Resources and Occupational Status Attainment". *Social Forces*, 59: 1163-1181.
- Lin, Nan (2003), *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. New York: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, Jean (1976), "Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An Explanation of the Sex Segregation of Social Institutions". *Signs*, 1: 15-31.
- Lorsch Jay W. og Elizabeth McIver (1989), *Pawns and Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lov 1997-06-13 nr. 45, *Lov om allmennaksjeselskaper (allmennaksjeloven)*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- Løyning, Trond (2001). *Nettverket styrer? En kvalitativ analyse av betydningen av overlappende styreverv*. Makt- og demokratiutredningen, rapport nr. 28. Oslo: Unipub.
- Mace, Myles L. (1971), *Directors: myth and reality*. Boston: Harvard University Press.

- McPherson, J. Miller og Lynn Smith-Lovin (1987), "Homophily in voluntary organizations: status distance and the composition of face-to-face groups". *American Sociological Review*, 52: 370-379.
- NUES (2005), Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse.  
<http://www.nues.no/filestore/norskanbefaling-eierstyringogselskapsledelse.pdf>
- Oslo Børs (2002), Børsnoterte selskapers corporate governance-politikk - anbefaling for årsrapportene fra og med regnskapsåret 2002.  
<http://www.oslobors.no/servlet/BlobServer?blobtable=Document&blobheader=application%2Fpdf&blobwhere=1041946685248&blobcol=urlblob&blobkey=id&1041946685248.pdf>
- Ot. prp. nr. 97 (2002-2003), *Om endring i lov 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper, lov 13. juni 1997 nr. 45 om allmennaksjeselskaper og i enkelte andre lover*. Oslo: Barne- og familiedepartementet.
- Repstad, Pål (1998), *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Reve, Torger og Tore Grønli (1993), *Styrets rolle*. Oslo: TANO
- Scott, John P. (2000), *Social Network Analysis*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Sjøstrand, Sven-Erik og Pernilla Petrelius (2002), *Rekrytering av konsernstyrelser*. Stockholm: EFI & SNS Forlag.
- Stafsudd, Anna (2003), *Measuring the Unobservable: Selecting Which Managers for Higher Hierarchical Levels*. Lund: Lund Business Press.
- Storvik, Aagoth E. (1999), *Hvem passer som toppleder i staten? Lederutvelgelse, kjønn og kompetanse*. Rapport 99: 6. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Storvik, Aagoth E. (2002), *Topplederrekruttering til staten. Betydningen av kvalifikasjoner, nettverk og kjønn*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Tangen, Karl-Fredrik (2006), "De sterkes nettverks styrke". I Kerstin Marthinsen (red.), *Tenk nettverk*. Oslo: Vidarforlaget AS.
- Thagaard Tove (1998), *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Teigen, Mari (2002a), "The suitable few: managerial recruitment practices in the Norwegian state bureaucracy". *Scandinavian Journal of Management*, 18: 197-215.
- Teigen, Mari (2002b), "Kvotering til styreverv". *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43: 73-104.



Veiteberg, Elin, Anne Stine E. Mollestad og Anne Vardeberg (2005), *Valgets kval. Kloke grep når styret er på valg*. <http://www.iscogroup.no/>

Wegener, Bernd (1991), "Job mobility and social ties: Social resources, prior job, and status attainment". *American Sociological Review*, 56: 60-71.

Wolff, Kurt H. (1964), *The Sociology of George Simmel*. New York: The Free Press.

Økonomisk Litteratur Norge (2005): *500 største bedrifter*.

[http://www.norgesstorstebedrifter.no/index.php?cmd=largest\\_list&range\\_type=500](http://www.norgesstorstebedrifter.no/index.php?cmd=largest_list&range_type=500)

Dagbladet 13.06.06.

Dagbladet 09.12.05.

Dagens Næringsliv 19.12.05.

Dagsavisen 22.08.05.

Alle kilder i denne oppgaven er oppgitt.



## **Vedlegg:**

### **DEL I: VALGKOMITEENS SAMMENSETNING**

#### **Tema A: Sammensetning og utnevnelse av valgkomiteer**

1. Hva mener du er årsaken til at enkelte selskaper oppretter en valgkomité?
2. Hva er etter din erfaring de vanligste årsaker til at man blir foreslått som medlem av valgkomiteen i et selskap?
3. Hva er årsaken til at du ble utnevnt som valgkomitémedlem?
4. Hvordan mener du valgkomiteen bør settes sammen i forhold til eierinteresser?

#### **Tema B: Valgkomiteenes arbeidsoppgaver og retningslinjer**

5. Hva oppfatter du som valgkomiteens overordnede oppgaver/ansvarsområder?

### **DEL II: STYREOPPGAVEN**

#### **Tema C: Styrets oppgave og styremedlemmenes kvalifikasjoner**

6. Vil du si at det er enkelte kvalifikasjoner og egenskaper du vektlegger hos styremedlemmer?
  - hvor mye kunnskap bør et styremedlem ha i forhold til selskapets bransje
  - hvordan vektlegges tidligere styreerfaring/ledererfaring

#### **Tema D: Sammensetning av styrer**

7. Hvor viktig mener du det er at de enkelte styremedlem har erfaring eller utdanning innenfor forskjellige områder?

- hvilke forskjeller i egenskaper og kvalifikasjoner mener du det er viktig å vektlegge ved sammensetningen av styrer

**Tema E: Uavhengighet fra eiere og ledelse**

8. Hvordan vektlegges uavhengighet fra ledelsen ved rekruttering av styremedlemmer?

9. Hvordan vektlegges uavhengighet fra store aksjonærer ved rekruttering av styremedlemmer?

- hvordan fordeler man eller balanserer de forskjellige eierinteressene i et selskap ved rekruttering av styremedlemmer
- hvordan vil du definere uavhengighet

**Tema F: Kvinnelige styremedlemmers egenskaper og kvalifikasjoner**

10. Vil du si at det er forskjeller i kvalifikasjoner/egenskaper hos kvinnelige i forhold til mannlige styrekandidater?

11. Bidrar kvinnelige styrekandidater med egenskaper som kvinner?

**Tema G: Holdninger til kvotering**

12. Hva er din holdning til kvotering av kvinnelige styrekandidater?

- Hvilke fordeler eller ulemper ser du ved endringen i allmennaksjeloven.

**DEL III: VALGKOMITEENS REKRUTTERINGSKANALER**

**Tema H: Uformelle og formelle rekrutteringskanaler**

**13.** Hvilke informasjonskanaler bruker du for å finne eller for å få kunnskap om styrekandidater?

- benyttes databaser/formelle nettverk/rekrutteringsbyråer
- hvilken betydning har nettverk/personlige relasjoner
- hvilken erfaring eller forhold mener du at man bør ha til en person for å kunne anbefale/nominere styrekandidaten
- er det personer i ditt nettverk av arbeids- eller vennsforhold du forhører deg med når det gjelder rekruttering av styrekandidater

**Tema I: Valgkomitémedlemmenes nettverk til kvinnelige styrekandidater**

**14.** Hvordan vil du si at ditt nettverk er til kvinnelige styrekandidater?

- benyttes forskjellige rekrutteringskanaler ovenfor kvinnelige og mannlige styrekandidater
- har det vært beviste valg i forhold til å øke informasjon om kvinnelige styrekandidater
- er det enkelte personer som blir forespurt for å få anbefalt kvinnelige kandidater

**Tema J: Betydningen av felles nettverk**

**15.** Hvordan oppfatter du at denne valgkomiteen er sammensatt i forhold til felles nettverk til styrekandidater?

**16.** Hvilken betydning har det at de andre medlemmene av valgkomiteen eller eiere/styret kjenner styrekandidaten?

**DEL IV: VALGKOMITEENES REKRUTTERINGSPROSESS**

**Tema K: Valgkomiteenes rekrutteringsprosess**

**17.** Kan du fortelle kort om den siste rekrutteringsprosessen fram mot generalforsamlingen 2006?

- hvem var på valg og hvem ble innstilt
- ble det utarbeidet noen retningslinjer i forkant av valgkomiteens arbeid/ en fastsetting av rekrutteringsprosessen
- når starter arbeidet/hvor mange møter/protokollføring
- behovanalyse/identifisering av kandidater/avgjørelse av kandidat
- ble det foretatt noen intervju
- hva er ditt inntrykk av prosessen/kunne man gjort noe annerledes
- hvordan vil du beskrive ditt forhold til kandidaten

**Tema L: Påvirkning av aktører utenfor valgkomiteen**

**18.** Hvilken rolle har andre aktører spilt inn på rekrutteringen av styrekandidater med tanke på om dere har mottatt forslag eller om valgkomiteen selv har søkt råd fra aktører utenfor valgkomiteen?

- i hvilken grad blir administrasjonen forespurt.
- i hvilken grad blir eiere forespurt.
- fungerer eiernes råd reelt sett som et råd, som valgkomiteen kan forholde seg fritt til, eller er det et råd valgkomiteen vanskelig kan se bort ifra

**Tema M: Valgkomitémedlemmenes individuelle påvirkning på rekrutteringsprosessen**

**19.** Hvilken betydning har sammensetningen i denne valgkomiteen hatt for hvilke styrekandidater man finner?

**20.** Føler du at ditt syn på styresammensetningen har skilt seg ut fra de øvrige medlemmene av valgkomiteen?

- hvordan opplever du din rolle og påvirkning i rekrutteringsprosessen
- informasjon om kandidater

**Tema N: Endringer i rekrutteringsprosessen ved bruk av valgkomiteer**

**21.** Har det skjedd noen endring i rekrutteringsprosessen i den tiden du har arbeidet i valgkomiteer eller i løpet av de siste 5 årene?

**Tema O: Årsaken til at kvinnelige styrekandidater ble/ikke ble nominert**

**22.** Hva mener du er den viktigste årsaken til at det ble nominert/ikke nominert en kvinnelig styrekandidat til dette styret?

**23.** Er det noe du mener jeg burde spurt deg om?

**Tema P: Bakgrunnsvariabler**

alder:

kjønn:

utdanning:

yrkeserfaring: